

Henna Rintamäki

”Yrittäjyys on tullut minuun”

Perheyritysten nuorten aikuisten käsityksiä perheyrittäjyydestä ja yrittäjyydestä

Opinnäytetyö

Syksy 2010

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Yrittäjyys



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Yrittäjyys

Tekijä: Henna Rintamäki

Työn nimi: "Yrittäjyys on tullut minuun" Perheyritysten nuorten aikuisten käsityksiä perheyrittäjyydestä ja yrittäjyydestä

Ohjaaja: Elina Varamäki

Vuosi: 2010

Sivumäärä: 73

Liitteiden lukumäärä: 1

Tämän työn aiheena on selvittää perheyritysten nuorten aikuisten käsityksiä perheyrittäjyydestä ja yrittäjyydestä. Tämä opinnäytetyö on toteutettu laadullisin teemahaastatteluin ja se pohjautuu työelämän toimeksiantoon. Toimeksiantajana on isokyröläinen perheyritys Johan Oy (ent. Johan-Puu Oy).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työn toimeksiantajalle perheyritysten nuorten aikuisten käsityksiä perheyrittäjyydestä ja yrittäjyydestä. Tutkimusongelmana ovat: (1) millaisia käsityksiä perheyritysten nuorilla aikuisilla on perheyrityksistä, (2) miten nuoret aikuiset ovat oppineet käsittelemään ja ratkaisemaan mahdollisia ristiriitatilanteita perheen ja yrityksen välillä sekä (3) millaisia yrittäjyysaikomuksia perheyritysten nuorilla aikuisilla on?

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu perheyrityksen määritelmästä, perheyritysten merkityksestä kansantaloudessa sekä tunnetuiden perheyritysten esittelystä. Teoreettisessa viitekehyksessä on myös kerrottu perheyritysten haasteista, riskeistä sekä voimavaroista.

Tutkimuksen tuloksena saatiin arvokasta tietoa perheyritysten nuorista. Tutkimuksen mukaan perheyritysten nuoret aikuiset ovat saaneet realistisen yrittäjyysmallin vanhemmiltaan, jonka vuoksi myös nuorten yrittäjyysaikomukset ovat vahvalla pohjalla. Kaikki tutkimukseen osallistuneet nuoret pitivät yrittäjyyttä yhtenä mahdollisuutena tulevaisuudessa. Nuoret näkivät yrittäjyyttä edistävänä tekijänä juuri realistisuuden. Nuorten vertailtaessa omassa perheyrityksessä työskentelyä vieralla työpaikalla työskentelyyn oli huomattavaa, että pääsääntöisesti oma perheyritys vei pidemmän korren vapauden ja oman itsensä toteuttamisen vuoksi.

Avainsanat: liiketoiminta, omistus, perhe, perheyritykset, yrittäjyys.

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business school

Degree programme: SME business management

Specialisation: Entrepreneurship

Author/s: Henna Rintamäki

Title of thesis: "Entrepreneurship has become part of me" Perceptions of entrepreneurship and family by young adults

Supervisor(s): Elina Varamäki

Year: 2010

Number of pages: 73

Number of appendices: 1

The aim of the present thesis is to examine family business young adults' perceptions of family entrepreneurship and entrepreneurship. This study has been carried out by qualitative theme interviews, and it builds on the work assignment. This thesis is made for a family owned firm Johan Oy Ltd (former Johan-Puu Oy Ltd).

The purpose of this study was to examine the work of the principal family business for young adults, family opinions of entrepreneurship and entrepreneurship. The research focuses on the following issues: (1) the perceptions of young adults about family firms, (2) how to deal with and resolve potential conflicts between the firm and the family, and (3) what the entrepreneurial intentions young adults may have.

The theoretical framework includes a definition of family business, the importance of the family business for the national economy and the presentation of the world-famous family business. The theoretical framework presents the challenges, risks and resources of family business.

As a conclusion, this study provides valuable information on the young adults of family business. According to the research, young adults have a realistic entrepreneurship-model of their entrepreneurial parents, which provides to these young adults with a good base on entrepreneurial intentions. Every one of the young adults in this study saw entrepreneurship as one possibility in the future. They thought it was realism which promotes their entrepreneurial activity. When young adults were comparing working in an own family firm to working for a foreign employer, the research shows that their own family firm draw the long straw for freedom and their own self-realization.

Keywords: business, entrepreneurship, family, family business, ownership.

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
KÄYTETYT TERMIT JA LYHENTEET.....	6
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	7
1 JOHDANTO	9
1.1 Työn taustaa	9
1.2 Työn tavoitteet.....	10
1.3 Työn rakenne	11
2 PERHEYRITYS KASVUYMPÄRISTÖNÄ JA TYÖYHTEISÖNÄ	12
2.1 Perheyriksen määritelmä.....	12
2.2 Perheyriksen luokittelu	15
2.3 Perheyriksen merkitys kansantaloudessa	17
2.4 Perheyriksen meillä ja maailmalla	22
2.5 Perheyriksen haasteet ja riskit.....	24
2.6 Perheyriksen voimavarat ja vahvuudet.....	30
2.7 Ristiriitojen käsittely perheyriksessä.....	33
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	35
3.1 Tiedonkeruu ja aineisto	35
3.2 Tutkimustulosten analysointimenetelmät	38
3.3 Tutkimuksen luotettavuus	41
4 TUTKIMUSTULOKSIA PERHEYRITYSTEN NUORTEN AIKUISTEN KÄSITYKSISTÄ	43
4.1 Haastateltavien taustatiedot.....	43
4.2 Mitä yrittäjyys on?	44
4.3 Perhe + yritys = perheyritys	48
4.4 Perheyritys vs. vieras työnantaja.....	50
4.5 Ristiriidat perheyriksessä	52

4.6 Omat yrittäjyysaikomukset	54
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	62
5.1 Yhteenveto	62
5.2 Johtopäätökset tutkimuksesta	63
5.3 Tutkimuksen loppusanat	67
LÄHTEET	69
LIITTEET	74

KÄYTETYT TERMIT JA LYHENTEET

Altruismi	Epäitseks toiminta muiden auttamisessa
BKT	Bruttokansantuote
Dynaaminen	Eteenpäinpyrkivä, muutoksiin valmis, voimakas ja muuttuva.
Family Council	Perhe- ja sukuyrityksissä toimiva perheneuvosto.
Family Strategic Plan	Perheen strateginen suunnitelma perheyrityksessä.
GEEF	Euroopan perheyritysjärjestö.
Kolmas maailma	Kehitysmaista käytettävä ilmaisu
Nepotismi	Sukulaisen suosiminen perhe- tai sukuyrityksessä.
Staattinen	Vakaa, pysyvä, kiinteä, levossa ja paikallaan oleva.
Yrittäjyysintentio	Aikomus pyrkiä tai siirtyä yrittäjäksi.

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

KUVIO 1. Omistus, perhe ja liiketoiminta	14
KUVIO 2. Perheyriityksien toimintakenttä	18
KUVIO 3. Asenne, tieto ja taito	31
KUVIO 4. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin	39
KUVIO 5. Mielipiteiden jakautuminen yrittäjistä.....	47
KUVIO 6. Nuorten tunteja vanhempien yrittäjyydestä	49
TAULUKKO 1. Perheyriitykset toimialoittain	20
TAULUKKO 2. Perheyriitykset lääneittäin.....	22
TAULUKKO 3. Haastattelujen ajakohta	37
TAULUKKO 4. Haastateltavien taustatiedot	43
TAULUKKO 5. Yrittäjyyden tarkoitus ja sen näkyvyys yhteiskunnassa.....	45
TAULUKKO 6. Yrittäjyyden näkyminen perheen arjessa	48
TAULUKKO 7. Perheyriityksen ja vieraan työpaikan eroavaisuudet.....	50
TAULUKKO 8. Ristiriidat perheyriityksessä	52

TAULUKKO 9. Vanhempien antama yrittäjyysmalli ja sen vaikutus nuoriin toimia yrittäjinä	55
TAULUKKO 10. Nuorten yrittäjyysaikomukset	57
TAULUKKO 11. Edistäviä, estäviä ja tärkeimpiä tekijöitä lähtiessä yrittäjäksi	59

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Perheyrietykset ovat yksi vahvimista yrittäjyyden muodoista. Perheyrietykset työllistävät Suomessa kaikista työkäisistä suuren osan. Vaikka perheyrietykset toimivat Matti Koirasen (2000, 19) mukaan ”Suomen talouden selkärankana ja moottorina”, Suomessa ei ole kuitenkaan kovinkaan paljoa tutkimusaineistoa saatavilla, koska perheyrittäjyyttä on alettu tutkia Suomessa paljon myöhemmin kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa ja monissa muissa Euroopan maissa. Suomesta ei löydy kovinkaan paljon yrityksiä ja järjestöjä, jotka olisivat keskittyneet ainoastaan perheyrittäjyyteen, josta perheyrietykset ja perheyrittäjät saisivat apua ja neuvoa, kun sitä tarvittaisiin. Esimerkiksi Family Business Institute ([Viitattu 20.10.2010]) Yhdysvalloissa auttaa ja konsultoi perheyrietyksiä silloin, kun ne sitä eniten tarvitsevat. Heidän Internet-sivuiltaan löytyy paljon tietoa siitä, mitä perheyrietysten tulisi tehdä ongelmatilanteissa ja miten välttää konflikteja.

Tämän työn valinnan taustalla on ollut myös kirjoittajan oma perheyriety, johon on siirtyminen opintojen jälkeen. Kirjoittajan halu saada tietää muiden yrittäjäperheiden nuorten ajatuksista yrittäjyyttä kohtaan on voimakas, ja se myös edesauttoi aiheen valinnassa. Kirjoittajaa kiinnostivat myös hyvin paljon erilaiset ristiriitatilanteet perheyrietyksissä, jonka vuoksi tämä aihealue otettiin yhdeksi tutkimuksen kohteeksi.

Tämä tutkimus pohjautuu työelämän toimeksiantoon. Toimeksiantaja halusi saada tietoa perheyrittäjien nuorten käsityksistä yrittäjyyttä kohtaan, jota toimeksiantaja pystyy käsittelemään oman perheyrietyksen kannalta.

Opinnäytetyön toimeksiantaja perheyriety Johan Oy (ent. Johan-Puu Oy) on perustettu 15.11.1978 Pohjanmaalle Isoonkyröön. Yrietyksen perustaja Sakari Rinta-

mäki aloitti työuransa edustajana, mutta jo 24-vuotiaana päätti perustaa oman puualanteollisuuteen kuuluvan yrityksen. Yli 30 vuoden yritystaipaleen aikana, Johan Oy on valmistanut yli 3000 erilaista puuesinettä kodin käyttötavarasta sisustus- ja lahjatuotteisiin.

Tällä hetkellä yritys kohdistaa markkinansa kotimaahan, vaikka kansainvälisyys on yritykselle jo tuttua. 1990-luvulla yrityksen perustaja sai idean valmistaa tuotteen, joka on varmasti hyvin tuttu suurimmalla osalle suomalaisista. Tuote on puutulpapaani. Kaikki lähti tuosta pienestä tuotteesta, ja Johan oli tunnettu nimi niin Saksassa kuin Englannissakin. Vientimaita oli yli 30. Vienti oli suurta ja yrityksellä oli myös toimistoja ja varastoja edellä mainituissa maissa. Suuren plagioinnin vuoksi yritys joutui kuitenkin vetäytymään kansainvälisiltä markkinoilta takaisin Suomeen. Yrityksen oli ideoitava uusi tuote, millä markkinatilanne saataisiin nousemaan, ja niin syntyi nimituote. Tällä hetkellä Johan Oy on yksi johtavimmista nimituotteiden valmistajista Suomessa ja myös naapurimaita on otettu markkinakohteiksi.

Johan Oy:n omistajuus on jaettu erikokoisina osakesalkkuina kuuden perheenjäsenen kesken. Yritys on täysin perheyritys, ei siis sukuyritys. Pääomistajina ovat Sakari Rintamäki, hänen vaimonsa Eeva-Liisa Rintamäki ja heidän neljä lastaan Jussi Rintamäki, Mikko Rintamäki, Hannu Rintamäki ja Henna Rintamäki. Vaikka kaikki omistajat eivät työskentele yrityksessä päätoimisesti, ovat he mukana kuitenkin yritystoiminnassa. Enemmistö äänivallasta on toimitusjohtajan Sakari Rintamäen hallussa, jonka jälkeen seuraavaksi suurin osakesalkku kuuluu Eeva-Liisa Rintamäen omistukseen. Pienemmät osuudet liikeyrityksestä on jaettu tasan neljän lapsen kesken.

Johan Oy:llä on jo suunnitelmassa sukupolvenvaihdos, ainoana ongelma voidaan pitää sitä, kuinka moni lapsista jatkaa Johan Oy:n taivalta seuraavat 30 vuotta.

1.2 Työn tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää:

- millaisia käsityksiä perheyritysten nuorilla aikuisilla on perheyrityksistä
- miten nuoret aikuiset ovat oppineet käsittelemään ja ratkaisemaan mahdollisia ristiriitatilanteita perheen ja yrityksen välillä sekä
- millaisia yrittäjyysaikomuksia perheyritysten nuorilla aikuisilla on.

Työn tarkoitus ei ole vain ylistää perheyritysten mahtavuutta ja loistoa, vaan tuoda esiin myös kriittisempää puolta. Tämä työ myös selkeyttää toimeksiantajalle omaa sukupolvenvaihdosta ja sitä, miten perheen ja yrityksen yhdistämiseen tulisi suhtautua.

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu kirjallisuussosiosta, itse tutkimuksesta sekä tutkimuksen syntymisen raportoinnista. Työssä eritellään tutkimuksen prosessia sekä prosessin aikana tehtyjä valintoja. Ensimmäisessä pääluvussa on johdanto, jossa kerrotaan tärkeimpiä taustoja työn syntymiseen sekä toimeksiantajasta.

Toinen pääluku koostuu kirjallisuuskatsauksesta. Luvussa on tarkemmin selitettyä perheyrityksen määritelmää, luokittelua sekä kansantaloudellisesti merkitsevää perheyrittäjyyttä. Suomalaisia sekä ulkomaalaisia perheyritysten tarinoita on kerrottuna myös pääluvussa kaksi.

Kolmas pääluku paneutuu tämän tutkimuksen toteutukseen. Luku tuo julki tarkimmatkin yksityiskohdat tutkimuksen suunnittelusta ja toteutuksesta.

Varsinaiseen tutkimukseen paneudutaan pääluvussa neljä, jossa haastateltavien vastauksia analysoidaan ja tutkitaan.

Viimeisessä pääluvussa eli luvussa viisi kerrotaan tutkimuksen yhteenvedosta, johtopäätöksistä, mitä tutkimus on osoittanut ja mitkä ovat tulevaisuuden näkymät. Myös tulevaisuuden jatkotoimenpiteitä tämän tutkimuksen pohjalta on suunniteltu viimeisessä luvussa.

2 PERHEYRITYS KASVUYMPÄRISTÖNÄ JA TYÖYHTEISÖNÄ

Tässä luvussa käsitellään perheyrittäjyyttä ja sen merkitystä kansantaloudessa. Tähän lukuun on myös sisällytetty muutamia tarinoita suomalaisista ja ulkomaalaisista perheyrityksistä.

2.1 Perheyrityksen määritelmä

Perheyritykselle löytyy määritelmiä yhtä monia kuin perheyrityksiä on olemassa. Perheyrittäjyydelle ei niinkään ole absoluuttista määritelmää, koska Suomen laissa ei ole määritelty tarkasti, mikä perheyritys on.

Euroopan perheyritysten järjestö GEEF:in, Kauppa- ja elinkeinoministeriön ja Perheyritysten liiton mukaan perheyritys määriteltäisiin seuraavalla tavalla: Perheyritys yhdistää niin perheen kuin liiketoiminnankin. Perheyritys käsitteenä voi tarkoittaa muun muassa sitä, että yrityksen enemmistöäänivalta on suvun jollakin jäsenellä tai joillakin jäsenillä halussaan. Enemmistöäänivallalla ei tarkoiteta välttämättä välillistä, se voi olla myös välitöntä. Yksi tai useampi omistajaperheen tai -suvun jäsenistä tulee olla yrityksen johdossa tai hallinnossa. Pörssiyhtiöissä eli listatuissa yhtiössä suvun jäsenillä tai jäsenelle on oltava 25 prosenttiyksikköä äänivallasta. (Tourunen 2009, 15–16; Perheyritysten liitto [Viitattu 13.9.2010]; Suomen yrittäjät [Viitattu 24.9.2010].)

Vuonna 1964 Donnelley määritteli perheyrityksen niin, että yritys on yhdistetty vähintään kahteen sukupolveen ja tällä tavoin sen vaikutus koskee niin perheen päämääriä kuin intressejäkin. Neubauer ja Lank (1998) määrittelivät perheyrityksen seuraavasti: ”Perheyritys on omistusoikeus, yhtiö, osakeyhtiö tai minkä tahansa muotoinen liikeyritys, jonka äänivalta on yhden perheen hallussa.” (Varamäki 2010.) Hautalan (2006, 28) mukaan Jaffe (1991) määrittelee perheyrityksen niin, että mikä tahansa yritys, jossa vähintään kaksi perheenjäsentä on yrityksen joh-

dossa ja aktiivisesti mukana omistajuudessa. Hautalan (2006, 28) mukaan Daily ja Dollinger (1992) nimittävät yrityksen perheyrietykseksi, jos vähintään kaksi saman sukunimistä henkilöä on toimihenkilönä. Tämä ei kuitenkaan nykypäivänä ole kovinkaan mahdollista toteuttaa määritelmänä, koska välttämättä kaikilla perheenjäsenillä ei ole samaa sukunimeä. Kaikkien näiden määritelmien lähtökohtana onkin varmasti ollut se, että perheyrietyksen määräysvalta on omistajaperheellä. (Heinonen & Toivonen 2003a, 15).

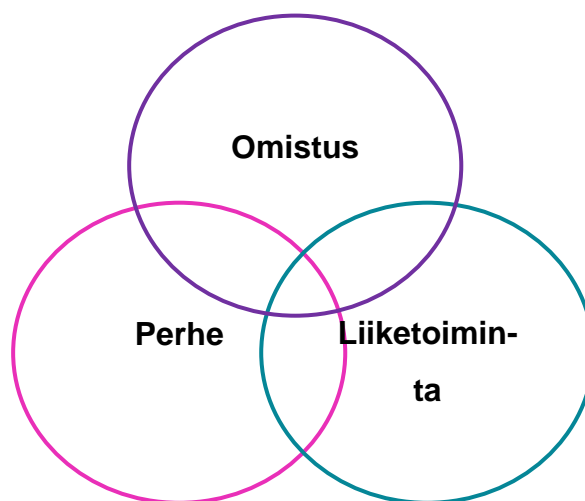
Hautalan (2006, 32–33) mukaan Litz (1995) on ehdottanut, että perheyrietyks määriteltäisiin kolmella tavalla. Ensimmäisenä yritystä voitaisiin pitää perheyrietyksenä, kun yrityksen johto ja omistajuus ovat yhden perheyhteisön hallussa. Toisena yritystä voidaan pitää perheyrietyksenä, kun perheenjäsenet yrittävät saavuttaa, lisätä tai ylläpitää yrityksen sisäistä perhepohjaista liittymistä toisiinsa. Kolmantena yritystä voidaan pitää perheyrietyksenä, kun johto ja omistajuus ovat yhden perheyhteisön hallussa ja kun perheenjäsenet yrittävät saavuttaa, lisäämään tai ylläpitämään yrityksen sisäistä perhepohjaista liittymistä toisiinsa.

Ihrahamin ja Ellisin (1994) Hautalan (2006, 26) mukaan perheyrietyksen määrittelemiseen vaikuttaa myös yrityksen koko epävirallisesta pienestä vanhempien yrityksestä aina listattuun kansainväliseen monialayhtiöön. Perheyrietyksen määrittelemisen apuna voidaan käyttää myös viiden eri näkökulman taktiikkaa (Hautala 2001, 7–8; Heinonen & Toivonen 2003, 23–27, Hautalan 2006, 27 mukaan). Kaikki edellä mainitut määritelmät voidaan luokitella seuraaviin näkökulmiin. Perheen **toiminnallinen näkökulma** on ensimmäinen näkökulma, jossa kaksi tai useampi perheenjäsen on päättänyt sitoutua liiketoimintaa työskentelemällä siellä, tai kaksi tai useampi perheenjäsen osallistuu yrityksen johtamiseen Toisena näkökulmana, joka on yleisin tapa määritellä perheyrietyks, on **rakenteellinen, omistajuuden näkökulma**, jossa enemmistön osakkeista omistaa perhe tai suku. Kolmantena näkökulmana on **sukupolvien välinen näkökulma**, jossa vähintään kaksi sukupolvea sitoutuu yrityksen liiketoimintaan. Tässä näkökulmassa on kuitenkin yksi ehto: tämä yritys on vasta sitten perheyrietyks, kun sukupolvenvaihdos on läpikäyty. Neljäntenä näkökulmana on **perheyrietyksen hybridimääritelmä**, joka muodostuu eri kriteereistä ja piirteistä edellä mainituista näkökulmista. Viimeisenä ja myös hel-

poimpana näkökulmana määritellä ja saada tietää, onko yritys perheyritys, on **subjektiivinen näkökulma**, jossa yrityksen omistaja-yrittäjältä kysytään, onko kyseessä oleva yritys hänen mielestään ei-perheyritys vai perheyritys (Heinonen & Toivonen 2003, 26–27; Hautala 2006, 27–28).

Seuraavassa kuviossa (kuvio 1) voidaan tarkastella myös perheyrityksen keskeisiä elementtejä. Kolme ympyrää, omistajuus, perhe ja liiketoiminta, ovat limittäin, jolloin joissain kohdissa syntyy harmaaksi kutsuttu alue. Perheyrityksen ehdot tulevat jossain määrin täytetyiksi, mutta tietyt osa-alueet jäävät täyttymättä. Tämä taas vaikeuttaa entisestään perheyrityksen määritelmää. (Heinonen & Stenholm 2005, 13.)

Perheyrittämiseen liittyy vahvasti kolme toisilleen hyvin tärkeää osa-aluetta, jotka ovat riippuvaisia toisistaan. Omistus-, perhe- ja liiketoimintaympyrät (kuvio 1), jotka yhdessä pystyvät luomaan mielikuvan perheyrityksestä. Jos kuvaan saataisiin mahtumaan yksi ympyrä lisää, joka kuvastaisi aikaa, saataisiin näkyviin dynaamisuus, joka perheyrityksissä vallitsee. (Koiranen 1998, 78.) Nämä kolme ympyrää vaikuttavat yrityksen johtamiseen. Suurin vaikutus näkyy aina sukupolvenvaihdoksissa, kun on mietittävä ratkaisua, joka turvaisi liiketoiminnan jatkuvuuden sekä samalla kytkeyttäisi perheen ja omistuksen näkökohdat. (Heinonen 2005, 9.)



KUVIO 1. Omistus, perhe ja liiketoiminta (Koiranen 1998, 78).

Suomen kaupp- ja teollisuusministeriön perheyrittäjäryhmän mukaan perheyrittäjille tulisi löytää virallinen määritelmä, koska määritelmää tarvittaisiin niin tilastollisiin tarpeisiin kuin lainsäädännöllisiin tarkoituksiinkin. Tarkoituksena olisi ainoastaan edistää perheyrittäjien jatkuvuutta, mutta myös turvata työllisyys. (Elo-Pärssinen, Hillgren-Pöyhönen, Hakamo, Hartikainen, Hyrsky, Karsma, Koiranen, Parmasuo, Vauhkonen & Wallden 2005,33.)

Vaikka perheyrittäjyydelle on monia eri määritelmiä, opinnäytetyön kirjoittaja suosii GEEF:n, Kaupp- ja elinkeinoministeriön ja Perheyrittäjien liiton määritelmää perheyrittäjyydestä työssään eli jossa perheyrittäjä yhdistää niin perheen kuin liiketoiminnankin. Perheyrittäjä-käsitteenä voi tarkoittaa muun muassa sitä, että yrityksen enemmistöäänivaltalta on suvun jollakin jäsenellä tai joillakin jäsenillä halussaan. Enemmistöäänivallalla ei tarkoiteta välttämättä välillistä, se voi olla myös välitöntä. Yksi tai useampi omistajaperheen tai –suvun jäsenistä tulee olla yrityksen johdossa tai hallinnossa. Pörssiyrityksissä eli listatuissa yhtiöissä suvun jäsenillä tai jäsenelle on oltava 25 prosenttiyksikköä äänivallasta. (Tourunen 2009, 15–16; Perheyrittäjien liitto [Viitattu 13.9.2010]; Suomen yrittäjät [Viitattu 24.9.2010].)

2.2 Perheyrittäjien luokittelu

Perheyrittäjiä voidaan luokitella monella eri tapaa, mutta jokainen luokittelutapa edustaa eri näkökulmaa yrityksestä yrittäjään.

Koiranen (2000, 47–48) luokittelee perheyrittäjät koon mukaan seuraavalla tavalla:

- *Suuri sukuyritys*: omistajina monta ydinperhettä ja liikevaihto on yli 40 miljoonaa euroa.
- *Suuri perheyrittäjä*: omistajana yksi ydinperhe ja liikevaihto on yli 40 miljoonaa euroa.
- *Keskisuuri perheyrittäjä*: omistajana yksi ydinperhe ja liikevaihto on 7–40 miljoonaa euroa.

- *Pieni perheyritys*: omistajana yksi ydinperhe ja liikevaihto on alle 7 miljoonaa euroa.
- *Pieni pariskuntayritys*: pienimuotoista yritystoimintaa pariskunnan kesken, jonka liikevaihto on alle 7 miljoonaa euroa.
- *Perheellinen yksinyrittäjä*: omistajina voivat olla molemmat puoliset tai vain toinen, vastuu on kuitenkin molemmilla puolisoilla, mutta vain toinen puolisoista työskentelee yrityksessä, liikevaihto on yleensä aina alle 7 miljoonaa euroa. Perhe ja liiketoiminta ovat vahvasti läsnä.

Tähän luokitteluun olisi hyvä lisätä myös *keskisuuri sukuyritys*, jonka omistajana on monta ydinperhettä ja liikevaihto on 7–40 miljoonaa euroa. Suomessakin on useita sukuyrityksiä, mutta kaikki niistä eivät omaa yli 40 miljoonan euron liikevaihtoa.

Koirasen (2000, 48–49) mukaan perheyrityksiä voidaan luokitella myös omistuksellisen iän mukaan seuraavasti:

- Hyvin uudehko yritys, joka on perustajan hallussa. Yrityksellä ei ole takanaan ainuttakaan sukupolvenvaihdosta.
- Nuori, noin parissa kymmenissä oleva yritys, joka on toisen sukupolven hallussa. Omistus jakaantuu yleensä perustajan lasten kesken.
- Aikuinen yritys, jolla on takana jo useampi sukupolvenvaihdos. Omistajien perusteella voidaan jo sanoa, että yritys on sukuyritys miniöineen ja vävyineen.
- Ikääntynyt yritys, joka lähentelee yli sadan vuoden ikää. Omistus jakautuu moneen eri ydinperheeseen.

Kolmas tapa luokitella perheyrityksiä Koirasen (2000, 49–50) mukaan Koskisen (1996) tapa kehityskaaren sekä toiminnallisen iän mukaan seuraavalla tavalla:

- Syntymässä oleva yritys, joka vasta aloittaa liiketoimintaa.
- Varttumassa oleva yritys, jolla alkuvaikeudet ovat jo takana muutaman vuoden yritystoiminnan jälkeen.
- Varttumassa oleva yritys, jolla alku- ja kehitysvaikeudet ja ovat vieläkin käsillä muutaman vuoden yritystoiminnan jälkeen.

- Varttumassa oleva yritys, jolla on vakaata yritystoimintaa jo muutaman vuoden yritystoiminnan jälkeen, ja joka ei halua sen enempää kasvaa, vaan pysyttelee samalla tasolla.
- Stabiili-tilassa oleva yritys, jolla on vakiintunut tila markkinoilla useamman vuoden yritystoiminnan jälkeen.
- Lopetus- tai uudelleensuuntausvaiheessa oleva yritys, jolla on tarve muuttua virkistävästi tai vaihtoehtoisesti lopettaa perheyrittäjäyys.

Neljäntenä Koiranen (2000, 50–51) esittelee luokittelutavaksi kontrolloivan omistajan iän mukaan:

- *Nuori perheyrittäjä*: yrittäjän ikä 25–44 vuotta, jonka lapset ovat vielä kouluikäisiä. Nuori perheyrittäjä-tyyppi on esille myös usein sukupolvenvaihdon aikaan.
- *Keski-ikäinen perheyrittäjä*: yrittäjän ikä 45–54 vuotta, jonka lapset ovat jo täysi-ikäisiä ja todennäköisesti lapset työskentelevät yrityksessä.
- *Myöhemmän vaiheen keski-ikäinen perheyrittäjä*: yrittäjän ikä 55–60 vuotta, jonka lapset ovat jo 28–40 -vuotiaita. Tällä ajanjaksolla yleensä yrittäjä toimii yhdessä lasten kanssa.
- *Vetäytyvä perheyrittäjä*: yrittäjän ikä yli 60 vuotta, jolloin luopuminen yrityksestä on viimeistään tapahduttava. Lapset ovat tässä vaiheessa jo usein keski-ikäisiä.

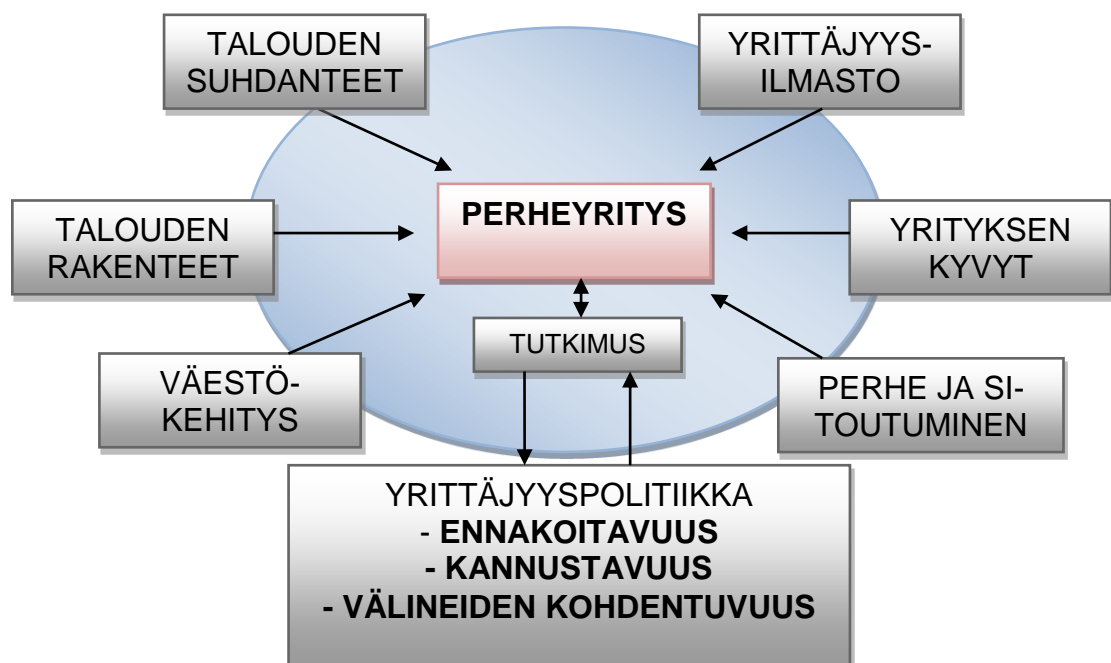
2.3 Perheyritysten merkitys kansantaloudessa

Professori Hannu Katajamäen mukaan pohjalainen perheyrittäjäyys sai alkunsa yli 100 vuotta sitten, kun tervanpoltto ei enää riittänyt pohjalaisille. Kaikki alkoi käden-taitajista, jotka valmistsivat keittiötyövälineitä sekä lasten leluja. Näitä pieniä esineitä myytiin torilla, sekä niitä myös kaupiteltiin ovelta ovelle. (Koski [Julkaisuvuosi tuntematon].) Yritykset ja yrittäjäyys ovat tulleet kansantalouden perustan näkemykseksi entistä enemmän (Kanniainen 2003, Tourusen 2009b, 13 mukaan). Perheyritykset työllistävät 50–60 % kaikista Suomen työllisistä. Perheyritykset tuotta-

vat Suomen bruttokansantuotteesta (myöhemmin BKT) 40–60 %. (Heinonen 2003, Perheyriyksen liiton [Viitattu 21.10.2010] mukaan.)

Tulevien sukupolvenvaihdosten ja omistajavaihdosten merkitys on todella merkittävä kansantaloudelle. Vaikka Suomen kokonaistuotanto oli hyvin kehittyvää 2000-luvun alussa, on entistä tärkeämpää tukea ja turvata yritysten jatkuvuus Suomessa rakennemuutosten vuoksi. Väestön vanheneminen, tuotannon kansainvälistyminen sekä kilpailun koveneminen vaikeuttaa pienten ja keskisuurten yritysten selviytymistä eteenpäin vuonna 2008 alkaneessa finanssikriisissä. (Tourunen 2009b, 13–14.)

Vuonna 2005 perheyriykset vaikuttivat Suomen kansantalouteen viidenneksen eli noin 20 % työllisyydellä ja BKT-osuudella mitattuna. Luku oli arvioitua pienempi, ja syynä voidaankin pitää 1990-luvun laman vaikutuksia. Silloinen lama vei Suomesta 33 000 yritystä sekä 400 000 työpaikkaa. Kaikkien suomalaisten perheyriyksen osuus yrityssektorin arvonnalisästä oli noin 35 % vuonna 2005. (Tourunen 2009b, 40, 42.)



KUVIO 2. Perheyriyksen toimintakenttä (Heinonen 2003, 214).

Edeltävässä kuviossa (kuvio 2) on tarkasteltu perheyriittäjyyden toimintakenttää, jossa eri osa-alueet ovat vaikutuksessa perheyriytykseen. Perheyriykset ovat kyt-

kettynä voimakkaasti talouden eri rakenteisiin. Talouden selkärangaksi kutsutut perheyrietykset ovat saaneet nimityksen syystä; perheyrittäjyys tuo taloudelle lisäarvoa sekä vakautta perheyritysten uudistavuuden sekä aktiivisuuden vuoksi. (Heinonen 2003, 213.)

Perheyrittäjyys ja väestörakenne ovat yhteydessä toisiinsa, joka on tullut useasti julki, kun huomataan perheyritysten olevan pulassa jatkajien puutteen vuoksi. Mitent saataisiin lisää perheyrittäjiä maahamme, jossa perheyrittäjyys on aina kukoistanut. (Heinonen 2003, 213.) Väestön ikääntyminen, ja näin ollen perheyrittäjien eläkkeelle siirtymisen, pitäisi edistää sukupolvenvaihdoksia. Vaikka eri tutkimukset ovat osoittaneet, että perustajasukupolven liiketoiminta on ollut kannattavampaa kuin jatkajasukupolven, on huomattu, että jatkajasukupolven yrietykset ovat vakavaisempia kuin perustajasukupolven (Tourunen 2009a, Tourusen 2009b, 41, 44 mukaan).

Yrietyksen kykyihin voidaan luokitella kaikki positiivisesti vaikuttavat seikat. Tarkkaavainen omistajuus perheyrietyksessä luo taloudellisen perustan. Perheyrietyksen johtamiskäytännöt sekä toimintatavat modernisti muokattuna, unohtamatta aktiivista markkinainformaatiota tuovat yrietykselle menestyksekkään pohjan. (Heinonen 2003, 213.)

Perheyrittäjyydessä syntyvän dynamiikan on osoitettu olevan eduksi liiketoiminnalle. Jatkuva vuorovaikutus liiketoiminnan sekä perheen välillä mahdollistaa perheyrietyksien uudistumisen sekä menestymisen. Perheyritysten päätöksenteot syntyvät pitkällä aikavälillä, joka on lähtökohta tarkkaavaiselle omistajuudelle. Lain säädäntö sekä verotus ovat tärkeä osa tarkkaavaisessa omistajuudessa, mutta se vaatii osakseen myös ennakoitavuutta sekä kannustavuutta. (Heinonen 2003, 213.)

Kuviossa 2 perheyrietyksen toimintaa voidaan tukea myös yrittäjyyspoliittisin keinoin. Tutkimuksen rooli on tukea tässä yhteydessä yrittäjyyspolitiikkaa tuottamalla merkityksellistä, täsmällistä sekä hyödynnettävää tietoa, joka ovat poliittisen päätöksenteon tukena. Toimintakentän eri vaikutukset sekä muutokset suodattuvat

tutkimuksen kautta politiikkaan. Toimenpiteet ja niiden vaikutukset pystytään huomioimaan tutkimuksen avulla, jolloin on mahdollista lisätä yrityspoliittisten toimenpiteiden laatua, tehoa sekä kohdentavuutta. (Heinonen 2003, 215.)

Perheyrietykset jakavat muiden yritysten kanssa liiketoimintaympäristönsä eli perheyrietykset eivät toimi minkäänlaisessa tyhjiössä (Heinonen 2003, 214).

TAULUKKO 1. Perheyrietykset toimialoittain (Heinonen & Toivonen 2003, 36).

	Perheyrietytys	Piirteitä perheyrietyksestä	Ei-perheyrietytys	Yhteensä
Teollisuus	21,8 %	17,1 %	16,4 %	18,3 %
Rakentaminen	12,7 %	15,2 %	10,9 %	13,3 %
Kauppa	28,9 %	18,6 %	17,2 %	21,3 %
Majoitus & ravitsemus	2,8 %	5,7 %	6,3 %	5 %
Kuljetus	13,4 %	13,3 %	7,8 %	11,9 %
Palvelut	16,9 %	28,1 %	39,8 %	27,9 %
Muut	3,5 %	1,9 %	1,6 %	2,3 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %

Kuten edellä oleva taulukko 1 osoittaa, perheyrietyksistä 28,9 % on kaupan alan yrityksiä. Seuraavaksi eniten on teollisuusyrityksiä 21,8 %. Perheyrietyksistä 16,9 % on palveluyrityksiä, kun taas ei-perheyrietyksistä tämä luku on 39,8 %. On huomattavissa, että palvelusektorilla on vähäistä perheyriettäjyyttä. Perheyriettäjyyttä tulisi enemmän kannustaa palvelualalla, vaikka henkilösidon naisuus on olennainen osa sitä. (Heinonen 2003, 213.)

Ministeri Iiro Viinanen pohti Seinäjoen Ylistarossa yrittäjyyttä sekä työntekoa Suomessa. Viinanen korosti puheessaan yrittäjyyden kasvua sekä suosiota tärkeäksi Suomen talouden kasvulle. Tällä hetkellä Suomen talous ei ole kovinkaan vakaalla pohjalla, joten Suomen tarvitsee nostaa yrittäjyys kunniaan ja lisätä yrittäjien määrää hyvin pian. (Ekola 2010.) On kuitenkin hankalaa lisätä yrittäjyyttä, jos ajatellaan samalla tavalla kuin eduskunnan puhemies Sauli Niinistö, joka totesi Laihialla, että yrittäjyyteen ei kasveta, vaan synnyttään (Sippola 2010). Koiranen ja Pohjansaari (1994, 117–119) kertovat, että yrittäjyyteen voidaan myös kasvaa. Kasvamisella tarkoitetaan Koirasen ja Pohjansaaren mukaan sitä, että koulutuksella pystytään tukemaan sisäistä yrittäjyyttä, mutta myös eri yrittäjyyden osa-alueiden kasvamista. Yrittäjyyteen tarvittavat osa-alueet ovat usein synnynnäisiä, ja ne ovat yhteydessä opittuihin sekä kasveittuihin osa-alueisiin. Koiranen (1998, 85) kritisoi sitä, että vain asiasta tietämättömät puhuvat teorian mitättömästä merkityksestä perheyrittäjyydessä. Koirasen mukaan perheyrittäjyyden voi oppia, eikä sen tarvitse olla täysin käytännön tasolla opittua. Onko siis mahdollista kasvaa perheyrittäjäksi vai onko se vain synnynnäinen lahja? Useimmiten perheyrittäjät kertovat yrittäjyyden olleen veressä jo pienestä lapsesta saakka, kuten Sakari Rintamäki sai niin sanotun yrittäjyyspiikin jo 7 – vuotiaana myydessään pieniä puisia itse vuoltuja puulusikoita kotikylällä Vöyrin Petterinmäellä. ”Jostakinhan kaikki alkaa” Sakari Rintamäki toteaa. (Mikkonen 1998.)

Tourunen (2009b, 44) pohtii, onko Suomen yrittäjyys riittävä turvatakseen Suomen hyvinvoinnin rahoituspohjan. Vaikka Suomen hallitusohjelmaan on lisätty yrittäjyyden edistämislinjauksia, on Suomen laki saatava puoltamaan enemmän yrittäjyyttä kaikin keinoin. Perustasolla perheyrityksillä on erittäin hyvät valmiudet menestyä, mutta yritykset eivät saa tukea tarpeeksi Suomen päättäjiltä. Päättäjät elävät Professori Hannu Katajamäen mukaan omaa elämäänsä, joka on aivan liian kaukana todellisesta maailmasta, jossa ihmiset ja yritykset toimivat. Suomen hallituksen talouspoliittiset reunaehdot estävät yritysten kehittymisen ja menestymisen. (Koski [Julkaisuvuosi tuntematon].) ”Yrittäjyys on oltava aina päällimmäisenä ajatuksena, kun Suomea kehitetään”, toteaa Sakari Rintamäki (Mikkonen 1998).

2.4 Perheyrietykset meillä ja maailmalla

Koska perheyrietykselle ei ole tarkkaa määritelmää, myös perheyrietysten määrän laskeminen on haasteellista; osa yrityksistä mieltää itsensä perheyrietykseksi vain jo sillä perusteella, että osa perheestä on vähäisessä määrin mukana yritystoiminnassa. Suomessa on kaiken kaikkiaan 263 001 yritystä, josta on otettu pois maa-, metsä ja kalatalousyrietykset. (Suomen Yrittäjät [Viitattu 15.9.2010].) Pääasiallisesti perheyrietysten laskemisessa käytetään samaa perheyrietyksen määritelmää kuin GEEF:ssä sekä Suomen kauppa- ja elinkeinoministeriössä. Suomessa perheyrietyksiä on 80 % kaikista suomalaisista yrityksistä. Karkeasti laskettuna tämä tekee noin 188 800 perheyrietystä Suomessa. Luku on suuri, kun mietitään asukasluvultaan Suomen kokoa, mutta kuitenkin lisää yrityksiä tarvitaan. Suomi sijoittui kolmanneksi perheyrietysten määrässä koko maailmassa, ainoastaan Yhdysvallat sekä Italia ovat ennen Suomea (Family Business Review 2003, Perheyrietysten liiton [Viitattu 15.9.2010] mukaan). Suomella on vielä matkaa Yhdysvaltoihin, jossa kaikista yrityksistä 95 % on perheyrietyksiä (Family Business Review 2003, Perheyrietysten liiton [Viitattu 15.9.2010] mukaan).

TAULUKKO 2. Perheyrietykset entisten läänien mukaan (Heinonen & Toivonen 2003, 35).

Perheyrietykset lääneittäin	Perheyrietytys	Piirteitä perheyrietyksestä	Ei-perheyrietytys	Yhteensä
Etelä-Suomen lääni	43 %	39,5 %	43,4 %	41,6 %
Länsi-Suomen lääni	40,1 %	39, 5 %	38 %	39,3 %
Itä-Suomen lääni	9,2 %	8,6 %	8,5 %	8,7 %
Oulun lääni	7 %	9 %	8,5 %	8,3 %

Lapin lääni	0,7 %	3,3 %	1,6 %	2,1 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %

Taulukosta 2 näkee, miten perheyrietykset ovat jakautuneet entisten läänien mukaan. Etelä-Suomen läänin suuren perheyrietysten määrän selittänee se, että Etelä-Suomessa on paljon yrityksiä, mutta hyvin moni niistä on mikroyrietyksiä, jossa on siis vähemmän kuin 10 työntekijää. Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla on pieniä lahjatarvara- ja kukkakauppoja vierä vieressä, ja useimmiten nämä yritykset mielle-tään perheyrietyksiksi.

Länsi-Suomen yli 40 prosenttiyksikön luku osoittaa, että perheyrietyttäjäyys ei ole hä-vinnyt Länsi-Suomesta minnekään. Pohjalainen Yrietyttäjä (2010) julistaa etusivullaan seuraavasti: "Pohjanmaalla synnyttään yrietyttäjäksi", tästä voikin sanoa, että yrietyttäjä-rikas Länsi-Suomi ei ole kaukana vastustajastaan Etelä-Suomesta.

Tourunen (2009b, 43) kertoo vuonna 2004 tehdystä Eurobarometristä ja sen tu-loksesta osoittaa suomalaisten olevan EU:n yrietyttäjähalukkaimpia kansalaisia. Ky-selyssä selvisi, että suomalaisista 68 % olisi yrietyttäjiä enemmän kuin palkansaajia. Tämä kuitenkin osoittaa yrietyttäjäydeellä olevan jonkin näköinen kuilu, vaikka Suo-messa se voisinkin olla uusi voimavara.

Suomalaisia perheyrietyksiä. Tunnetuimpia suomalaisia perheyrietyksiä ovat muun muassa Oy Karl Fazer Ab, Oy Gustav Paulig Ab, Vallilla Oy, Aarikka Oy, Halva Oy, Isku Oy sekä Eilakaisla Oy. Liikevaihdoltaan suurimpia perheyrietyksiä ovat Kone Oyj, Cargotec Oyj, Sanoma-WSOY, Lemminkäinen Oy, Oy Ahlstrom Ab, Veho Oy ja Wihuri Oy. (Perheyrietysten liitto [Viitattu 15.9.2010].)

Ulkomaalaisia perheyrietyksiä. Maailmalla tunnetuimpia perheyrietyksiä ovat muun muassa Ford Motor Company, Chanel, Danone, Michelin, Peugeot, L'oréal sekä BMW (Perheyrietysten liitto [Viitattu 15.9.2010]). Monet kuuluisat yritykset ovat läh-teneet perheyrietyksistä, mutta vuosien kuluessa entiset perheyrietykset ovat pääty-

neet ulkopuolisten omistukseen. Tästä esimerkkinä on muotialan yritys Gucci, josta on kerrottu enemmän luvussa 2.5 Perheyriityksen haasteet ja riskit.

2.5 Perheyriityksen haasteet ja riskit

Veri on vettä sakeampaa. Näin on tiedetty olevan jo satojen vuosien ajan. Perheyriityksessä perheen merkitys on suurempi kuin itse yrityksen merkitys. (Koiranen 1998, 25.) Toisaalta Pekka Herlinistä annettu käsitys hieman vääristää edellä mainittua lausetta. Pekka Herlinistä kirjoitetussa kirjassa, Pekka Herlinin poika, Niklas Herlin kirjoitti seuraavasti: ”Kone Osakeyhtiö oli kuitenkin, näin jälkikäteen on tullut todistettua, paljon tärkeämpi kuin lapset. Vaikka faija sanoi, että lapset oli hänelle tärkeitä, niin Kone Osakeyhtiö oli vielä tärkeämpi.” Myös Niklaksen sisko Hanna Nurminen kertoi kirjassa seuraavasti: ”Se Koneen perinne meni niin kuin edelle kaiken!” (Simon 2009, 383.) Perheen välinen sidos ja sukulaisuus näkyvät yrityksessä milloin mitenkin, joskus kielteisenä, joskus taas hyvinkin myönteisenä asiana ja erityisen voimakkaana. Ominaisimpana sukulaisuudelle pidetään elinikäistä jatkuvuutta; roolimallien antaminen eteenpäin uudelle polvelle on elintärkeää. Varsinkin omistajayrittäjän roolimalli on uudelle polvelle merkittävä, josta syntyy uusia, yrittäjyyden omaavia yrittäjiä. (Koiranen 1998, 25.)

Vaikka perheyriitystä kuvaillaan usein sanoin ”perheyriitytys on enemmän kuin pelkkä yriitytys”- voi se tarkoittaa myös negatiivista puolta. Perheyriityksillä, niin kuin kaikilla muillakin yriityksillä, on valtavat haasteet ja riskit. Tässä on kerrottu yleisimpiä ja tunnetuimpia haasteita ja riskejä, joita esiintyy perheyriityksissä. Yhtenä ja ehkä ratkaisevanakin haasteena voidaan pitää pääomarahoitusta. Sen saaminen vieraalta on hankalaa varsinkin tällaisessa taloustilanteessa, mutta myös oman pääoman hankkiminen voi olla haasteellista. (Koiranen 1998, 10.) Perheyriityksillä on usein perinteitä ja arvoja, joista ne eivät haluaisi luopua. Velanotto liiketoiminnan eri osa-alueisiin on perheyriityksille aina se viimeinen keino, jota ei haluttaisi käyttää. (Heinonen & Harju 2003, 85.) Esimerkiksi Johan Oy:n perustaja Sakari Rintamäki käynnisti oman liiketoiminnan ainoastaan 15 000 markan shekkiluotolla, jonka jälkeen hän päätti olla ottamatta vastaan vierasta pääomaa. Vasta yrityksen

kasvaessa nopeaa vauhtia yritys tarvitsi rahoittajan apua. Uusien tilojen osto sekä vientitoiminta teki välttämättömäksi ottaa mukaan myös ulkopuoliset rahoittajat. (Mikkonen 1998.)

Useissa pienissä ja keskisuurissa perheyryksissä ei tehdä selvää työnjakoa, vaan jokainen perheenjäsen tekee työtä, jota tarvitaan juuri sillä hetkellä. Tällöin kenellekään ei synny minkäänlaista työnimikettä, joka taas sekoittaa enemmän organisaation kehitystä. Vaikka monissa perheyryksissä onkin edellä mainitut epäselvät työnjaot, ei se tarkoita, ettei johtaja olisi selvillä omasta työnkuvastaan. (Koiranen 1998, 10.) Selvän työjaon uupuminen voi heikentää myös motivaation säilyttämistä.

Perheyrittäjät tunnetaan usein kokemusrikkaina ihmisinä. Tämä tarkoittaa sitä, että usein perheyrittäjä on lähtenyt niin kutsutun yhden miehen yrityksestä, jolloin yrittäjän on aikanaan pitänyt osata jokainen vaihe itse. Perheyryksissä on tärkeää pitää luonnollinen ja säännöllinen tehtävankierto, jotta saavutettaisiin laaja kokemus erilaisista tehtävistä. Saavuttamalla uusia osa-alueita, moni löytää uuden kuokituksen työssään. Laaja kokemus eri tehtävistä edistää ymmärrystä sekä lujittaa perheen yhteenkuuluvuutta. (Ollila 2000.)

Monissa perheyryksissä perustaja vaalii autoritääristä johtamista. Autoritäärisellä johtamisella tarkoitetaan sitä, että johtaja päättää kaikki asiat neuvottelematta alaistensa kanssa. Tämä usein tekee hankalammaksi nuoremman polven siirtymisen yritykseen, koska vastuuta ei ole annettu aikaisemmin ollenkaan. ”Vastuunjako on yksi tärkeimmistä kahdeksan dimenssionin askeleista yrityksessä”, Ollila (2000) kertoi Kurikan Yrittäjille. Niin yrittäjälle kuin jatkajallekin on tärkeää mennä lähemmäksi ongelmia ja ongelmien etulinjaa, jolloin saadaan paremmat tulokset. Tulokset eivät synny heti, mutta vastoinkäymisten vaikutukset näkyvät ihmisissä, jolloin pystytään parantamaan entisestään, ja korjaamaan virheet seuraavaa askelta varten. (Ollila 2000.) Riskinotto-kyky on todellinen lahja, jos se on osattu käyttää oikeaan aikaan oikeassa paikassa, mutta haasteelliseksi sen tekee se, että riskinotto-kykyä ei voida opiskella kirjoista, vaan se täytyy osata muilla keinoin (Sippola 2010).

Vanha pohjalainen käsitys yrittäjyydestä aiheuttaa myös haasteita. Vanha ajattelutapa pohjalaisella yrittäjällä oli: ”Kyllä tavara ittensä kaupittaa, se on ostajan häpiä, jos ei ymmärrä ostaa!” Tämä ajattelutapa on pääosin jo unohdettu, mutta osa tästä sanonnasta on jäänyt pohjalaisten yrittäjien takaraivoon. (Koski [Julkaisuvuosi tuntematon].)

Koska erilaisia perheitä on yhtä monta kuin perheenjäseniäkin, on todella haastavaa työskennellä perheyriyksessä täysin sovussa. Monesti perheriidat ovat suurin syy yrityksen kaatumiselle. Kun yrityksessä on mukana jo nuorempi/a sukupolvi/a voi riskeihin ja haasteisiin lukeutua erilaiset taloudelliset jännitteet; erimielisyydet yrityksen kasvamisesta, kasvutavasta sekä politiikasta, jolla voitot jaetaan omistajien kesken. (Koiranen 1998, 10.)

Siirryttäessä sukupolvenvaihdosprosessiin on tärkeää, että luopuja ei ole synnyttänyt nepotismia nuoremmalle sukupolvelle. Usein lasten liiallinen hemmottelu aiheuttaa vastuuntunnotoman omistajasukupolven, ja näin ollen sukupolvenvaihdos hankaloituu. Myös tunnepuolen asiat ovat vaikeita perheyriyksissä. Yrityksestä luopujan on mietittävä tarkoin kenelle perilliselle yrityksen antaa, jolloin usein myös tulee ristiriitatilanteita perillisten välille. On kuitenkin tärkeää, että luopuja katsoo yrityksen etua, ei tunteiden etua. (Koiranen 1998, 10.)

Yrityksen menestymiseen vaikuttavat yrittäjien ikä sekä fyysiset ominaisuudet; terveys ja jaksaminen. Yritystä ei saada uudelle tasolle yrittäjien laantumisen vuoksi. Vaikka mieli olisi vielä nuori, ei panostusta kuitenkaan löydy. Siksi onkin tärkeää, että sukupolvenvaihdosprosessi aloitetaan hyvissä ajoin, jolloin yritys ei pääse pysähtymään vaan jatkaa menestymistään koko ajan eteenpäin.

Perheyriyksissä on myös riskejä ja haasteita, jotka eivät ehkä tule heti huomatuksi. Perheenjäsenten suosiminen perheyriyksessä perheen ulkopuolisten kustannuksella on todella yleistä monissa perheyriyksissä, kuten yleneminen ilman edellyttävää toimintaa. Perheyriyksen perheenjäsenten välillä oleva altruismi voi vaikeuttaa yrityksen menestymistä. Esimerkiksi perheenjäsenten kritisoimatta jättä-

minen mahdollisesta työn laiminlyömisestä, voi aiheuttaa jopa pahimmassa tapauksessa liiketoiminnan lamaantumisen. (Tourunen 2009b, 20.)

Kirjoittajan mielestä pahimmat riskit kuitenkin yritykselle sekä perheelle ovat niin sanottu seitsemän kuolemansyntiä; ylpeys, kateus, viha, laiskuus, ahneus, ylen syönti ja himo. Kirjaimellisesti näitä kaikkia seitsemää syntiä ei voida liittää suoraan perheyrittäjyyteen, mutta kaikilla on kuitenkin merkitys ja yhteys siihen.

Ylpeys. Ylpeys on tietyllä tapaa myös hyvä asia, kun mietitään asiaa esimerkiksi perustajasukupolven lasten taholta. On erityisen tärkeää, että seuraava sukupolvi on ylpeitä omista vanhemmistaan, joka antaa arvostusta perustajille. Jos ylpeys kuitenkin tulee esille liiallisesti yrityksen omistuksessa, voi se saada aikaan peruuttamattomia tapahtumia. Kukaan ei halua olla tekemisissä ihmisen kanssa, joka on liian ylpeä itsestään ja omista saavutuksistaan. Ylpeys voi myös kohdistua ihmiseen, joka ottaa ylpeyden itselleen toisten saavutuksista.

Kateus. Kateus tulee usein esille perheyritysten sukupolvenvaihdoksissa, kun päätetään kenelle suurin omistus menee, mutta se voi tulla aikaisemminkin. Kateus usein tulee esille perheen sisäisistä työtehtävistä tai vastuunkannoista; jollakin on vaativampaa työtä tai palkkaus on erisuuruinen. Kateudella ei pääse elämässä pitkälle, eikä varsinkaan perheyrityksessä. Tällöin kärsivät niin liiketoiminta kuin perhekin.

Viha. Viha kuvaa yleensä todellista vihaa, ja harvoin tätä sanaa edes käytetään normaalin elämän puhekielessä. Viha on kuitenkin asia, joka pitäisi poistaa perheyrityksistä. Useimmiten perheyrityksissä viha kohdistuu lapsilta vanhemmille. Syyt voivat olla mitä tahansa, mutta jatkuva perustajapolven lasten kritisointi, esimerkiksi työtehtävien laiminlyönnistä voi aiheuttaa kaunaa, ja pitkällä aikavälillä katsottuna tämä muuttuu yleensä vihaksi. Viha syntyy, kun eri tilanteiden asioita summataan yhteen.

Laiskuus. Harvemmin on kuultu sanottavan, että perheyrittäjät ovat laiskoja, mutta laiskuuteen vaikuttaa yleensä se, että perustajan lasten tai lapsen ei ole kos-

kaan juurikaan tarvinnut tehdä mitään. Kun aika olisi sitten siirtyä yritykseen vastuutehtäviin, ei olekaan kovin helppoa muuttua vastuuntuntoiseksi ja yritteliääksi ihmiseksi.

Ahneus. Ahneus usein kostahtuu niin yritykselle kuin perheellekin. Jos liiketoiminta on menestyvää, usein omistajat tulevat ahneiksi rahan suhteen. Se voi tarkoittaa uusia laitehankintoja tai muuta rahan tuhlausta, vaikka liiketoiminta ei sitä tarvitsisikaan. Myös liiallinen tinkiminen esimerkiksi tavaran tai palvelun laadusta on ahneutta, jos liiketoiminta tästä kärsii.

Ylensyönti. Ylensyönti ei tässä asiakohdassa ole sanan virallisessa merkityksessä, mutta soveltaen tätä sanaa saadaan juuri oikea perheyrikykseen ja -yrittämiseen sopiva merkitys. Niin sanottu peitelty osingonjako, voi kostahtua liiketoiminnalle niin rikollisesti kuin rahallisestikin. Jatkuva ja rahassa merkittävä omaan käyttöön otettu yrityksen tavara tai palvelu vähentää yrityksen valmiutta menestyä pitkälle.

Himo. Himo voidaan käsittää usein pahana asiana, mutta toisaalta yrittämisessä se ei välttämättä tarkoita sitä. Jos yrittäjällä on himo yritykseen ja sen menestymiseen, tarkoitetaan tällä kuolemansynnillä useimmiten vain positiivisella tavalla. Himon oltaessa liian vallitseva muuhun elämään nähden, kuten perheeseen, kärsii perhe ja yrittäjä tästä. Usein perhe jää ulkopuolelle ja yrittäjä voi helposti palaa loppuun.

Seuraavassa osiossa on esitelty muutama perheyritys, joissa osa edellä mainituista riskeistä ja haasteista ovat aiheuttaneet kohtalokkaat seuraukset.

Dasslerin veljekset. Maailman kuulut urheilukenkämerkit Adidas ja Puma ovat syntyneet hyvinkin epäonnistuneesta perheyriyksestä. Adolf Adi Dassler perusti ensimmäisen maailmansodan jälkeen pienimuotoisen kenkäyriyksen. Yriyksen kasvaessa Adolf Adi Dassler pyysi yritykseen mukaan myös vanhemman veljensä Rudin, ja näin heillä oli yriyis nimeltään Gebruder Dassler, Sportschufabrik. Veljes-ten lisäksi yriyksesssä oli myös mukana heidän vaimonsa eri persoonallisuuksi-

neen. Yrityksessä ei välttytty konflikteilta perheen kesken, ja asiaa pahensivat myös veljesten erilaiset arvomaailmat. Yrityksen taival päättyi melkein pä ennen kuin ehti alkaakaan, ja vuonna 1948 Dasslerin veljekset perustivat molemmat omat yritykset: Adidas ja Puma. Yhteisen yrityksen lopettamisenkaan jälkeen veljekset eivät voineet sietää toisiaan, ja he jatkoivat elämäänsä vihan vallassa. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 85–86)

Herlinin suku. Kone Oyj on suomalainen todella menestyvä perheyritys, jonka perijä Pekka Herlin nosti maailmalle tunnetuksi. Edesmenneellä Pekka Herlinillä oli viisi lasta, joista Pekka Herlin valitsi jatkajan. Useat asiantuntijat olivat sitä mieltä, että Niklas Herlin tulisi olemaan Pekka Herlinin valitsema perijä, mutta toisin kävi. Pekka Herlin ja hänen vaimonsa Kirsti Herlin tekivät yhdessä poikansa Antti Herlinin kanssa testamentin, jossa Pekka Herlin ilmoitti Antti Herlinistä tulevan uusi pääjohtaja. Asia pidettiin salassa muilta sisaruksilta muutaman vuoden ajan ennen Antin siirtymistä yrityksen johtoon. Tämä salaisuus riitautti perheen välit täysin, jopa niin pahoin, että Pekka Herlinin hautajaisiin ei tullut lapsista kuin yksi, Antti Herlin. (Simon 2009, 380, 382–383.) Niklas Herlin kirjoitti Uusi Suomi verkkolehdessä isästään seuraavalla tavalla:

Arvostan isääni ja olen hänelle kiitollinen yhdestä asiasta. Olin siskojeni ja veljeni tapaan taloudellisesti riippumaton heti täysi-ikäiseksi tulvani. Tätä päätöstään isä todennäköisesti katui. Hän ei pitänyt ihmisistä, joita ei voinut hyppyyttää pillinsä mukaan. Ihmisenä isäni oli kuspää, ihmishirviö, pahinta laatuaan oleva sika, joka olisi pitänyt steriloida hyvissä ajoin. On yhteiskunnallisesti vaarallista, kun hulluimmat levittävät sairaita geenejään. (Herlin [Viitattu 27.9.2010].)

Tämä kirjoitus osoittaa välien tulehtuneen hyvin pahoin. Vaikka sisarusten välejä eivät hierrä enää ristiriidat, on yrityksen kasvoista – Pekka Herlinistä - annettu silti negatiivinen kuva.

Guccin klaani. Guccio Gucci perusti vuonna 1920 Italiaan yrityksen, jossa valmistettiin nahkaisia vaatteita ja erityisen tärkeänä myyntikorttina olivat eleganssit laukut. Guccio Guccin vanhetessa, hänen kaksi poikaansa jatkoivat yrityksen taivalta vuosikymmenten ajan. Yritys menestyi ja se niitti mainetta ympäri maailmaa. Guccion kuoltua, hänen lapsensa sekä lastenlapsensa alkoivat kiistellä yrityksestä,

pääasiallisesti yrityksen rahoista. Riidat olivat katkeria sekä kostonhimoisia, joka aiheutti suurenmoista häpeää Guccin suvulle, mutta ennen kaikkea koko Italialle. Guccion pojan, Maurizion, tullessa ammutuksi ex-vaimonsa toimesta, Guccin nimi sekä yritys joutuivat ulkomaalaisen organisaation käsiin. Näin loppui Guccin tarina perheyrittäjänä, mutta yrityksen tarina jatkuu kasvottoman yrityksen omistuksessa. (Landes 2006, 10–11.)

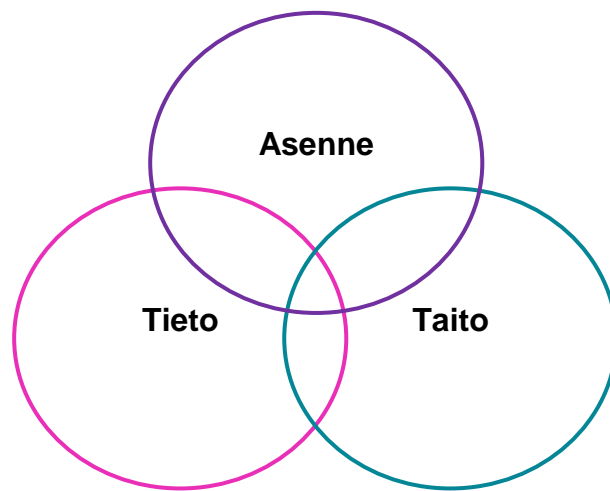
2.6 Perheyrittäjän voimavarat ja vahvuudet

Pitkäjänteisyys, tieto ja nopeus ovat perheyrittäjien valttikortteja. Perheyrittäjät pystyvät sopeutumaan yrityksen toimintaympäristön muutoksiin paljon helpommin kuin ei-perheyrittäjät. Koska perheyrittäjät ovat usein useamman kuin yhden sukupolven yrityksiä, niiden tietotaito on rahalla korvaamattomissa. Perheyrittäjät pystyvät sopeuttamaan ja uudistamaan tuotteitaan tai palveluitaan paljon nopeammin, jos tarve sitä vaatii. Aikaisemmat kokemukset ovat tuoneet perheyrittäjille voimavaroja, joita ei ole ei-perheyrittäjillä. (Teece, Pisano & Shuen 1997, Tourusen 2009b, 18 mukaan.)

Jo esimerkiksi perheyrittäjien rahankäyttö voi vaikuttaa yritysten kannattavuustutkimuksessa positiiviseen puoleen vertailtaessa perheyrittäjien ja ei-perheyrittäjien kannattavuutta, koska perheyrittäjät niin sanotusti käyttävät ja tarkkailevat omaa rahaansa, kun taas vastaavasti ei-perheyrittäjät käyttävät yrityksen rahaa. (Anderson & Reeb 2003, Jaskiewicz 2005, Lee 2006, Pajarinen & Ylä-Anttila 2006, Menendez-Requejo 2006, Poutziouris 2004, Tourusen 2009b, 18 mukaan.) Myös perheyrittäjien perheenjäsenet ovat halukkaampia sijoittamaan saamansa voitot takaisin perheyrittäjään, kuin vastaavasti niin kutsutun kasvottoman yrityksen omistajat (Kets de Vries 1993, Heinonen & Harju 2003, 79 mukaan). Jos perheyrittäjällä on vaikeuksia liiketoiminnassa, perheyrittäjän tahto ja kyky usein pystyvät nostamaan yrityksen jaloille.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 3) on merkitty kolme erityisen tärkeää valmiutta. Nämä valmiuksien kolmijaon kolme valmiutta ovat yhteydessä toisiinsa erityisen

tiivisti ja siksi näillä kolmella valmiudella on paljon yhteistä leikkauspinta-alaa. Nämä kolme valmiutta (asenne, tieto ja taito) ovat ihmisen toimiessa liittyntyneenä toisiinsa. Kirjoittamattakin on selvää, että ihmisen toiminnan saavutuksen takana ovat aivot. Aivot säätelevät saavutettua tietoa aivokuoressa. Synnynnäinen taito sijaitsee väliaivoissa ja asenteita säätelee aivorunko. Jo tästä syystä nämä kolme valmiutta ovat lähellä toisiaan. Kokemuksista ja kirjoista saatu tieto, synnynnäinen taito sekä yhteiskunnassa muokkautuneet asenteet ovat eduksi perheyrittämiseen. (Koiranen 1998, 85–86.)



KUVIO 3. Asenne, tieto ja taito (Koiranen 1998, 85).

Mikäli hiljaista tietoa siirretään systemaattisesti sukupolvelta sukupolvelle, tuo se perheyritykselle ainutlaatuista kilpailuetua. Nämä hiljaisesti siirtyvät tiedot ovat harvinaisia, ja niitä pidetään usein korvaamattomina sekä kopioimattomina resursseina. (Tourunen 2009b, 22.) Perhepääoma on yritykselle elintärkeää, sillä yritys pystyy esimerkiksi tekemään päätöksiä hiljaisen tiedon, taidon sekä kokemusten avulla (Habbershon & William 1999, Tourusen 2009b, 23 mukaan).

Perheyrittäjyydellä on myös suuri merkitys perheyrityksen henkilöstöön. Perheyrittäjästä kutsutaan usein inspiroivaksi ja joustavaksi työyhteisöksi, jossa perheenjäsenet sekä muu henkilöstö työskentelee toistensa eteen, ei välttämättä vain palkansa eteen, niin kuin ei-perheyrityksissä työskennellään. (Habbershon & William 1999, Tourusen 2009b, 22 mukaan.) Moni työntekijä, joka on perheyrityksen palveluksessa, kutsuu työpaikkaansa usein omaksi perheyritykseksi. Tämä johtuu

usein siitä, että perheyriyksissä on usein töissä henkilö, jolla on omia perheenjäseniään saman yrityksen palveluksessa. Perhekeskeisyyden on havaittu lisäävän henkilöstön lojaalisuutta sekä yrittäjän puolelta henkilöstön huolehtimista (Ward 1988, Heinonen & Harju 2003, 78 mukaan).

Perheyrittäjät ja –yritykset ovat vahvoilla kilpailutilanteessa heidän uudistumismahdollisuuksia sekä perinteisiä arvoja käyttäen. Perheyriyksissä on mahdollista muuttaa nopeastikin tuotantotekniikkaa tai markkinointiväyliä, koska päätökset tehdään usein perheen sisäisesti. (Heinonen & Harju 2003, 84.) Perinteiset arvot ovat tärkeitä yritykselle, mutta useimmiten vielä tärkeämpiä asiakkaalle. Asiakkaat osaavat arvostaa perinteitä kunnioittavan perheyriyksen palveluja tai tuotteita, koska lähtökohdat ovat erilaiset kuin kilpailevilla yrityksillä. Sauli Niinistön mielestä suomalaisilla perheyriyksillä on valtavat mahdollisuudet nousta maailmalle tunnetuksi vaikka vain perinteisiä keinoja käyttämällä, kuten luotettavuudella sekä osaamisella (Sippola 2010).

Yrittäjyyttä ja yrittäjiä luonnehditaan usein sanoin peräänantamattomuus, sielukkuus sekä aikaansaavuus. Näin luonnehti myös Jorma Ollila (2000), joka korosti seuraavia lauseita: ” Väkevä voima- yrittäjyys” ja ”Mitä vanhemmaksi ihmiset tulevat, sen enemmän he arvostavat perheyriyksiä ja perheyrittäjyyttä, arvostus yrittäjyyttä kohtaan on kiistatonta.” Perheyriyksen ja perheyrittäjyyden voimavaroihin kuuluu arvostus, yrittäjyys saa voimaa, kun arvostus sitä kohtaan on suuri. Myös 1700–1800 -luvulla vaikuttanut pankkiiri Nathan Mayer Rothschild antoi peräänantamattomuudella, sitkeydellä sekä jatkuvuudella vahvat perinteet ja arvostuksen pankkitoiminnalle (Landes 2003, 58–59).

Perheyriykset ovat ylpeitä ollessaan perheyriyksiä. Esimerkiksi tänä vuonna 2010 RTV:n lähentyessä 60 vuoden ikää, yritys mainostaa lehdissä ja Internet-sivuilla seuraavasti: ”Suomalaista perheyrittäjyyttä lähes 60 vuotta!”. Mutta miksipä perheyriykset eivät olisi ylpeitä omasta taustastaan.

2.7 Ristiriitojen käsittely perhey yrityksessä

Perhey yrityksissä normaaleiksi kutsuttuja kriisejä ovat muun muassa kuolema, ihmilliset virheet, jatkajan puute, suhdanteet sekä työpaikan vaihdot. Näihin edellä mainittuihin kriiseihin on mahdollisuus varautua, jolloin niihin saadaan hieman lievennystä. (Niemelä 2006, 61.) On kuitenkin muistettava, että perhey yrityksissä kriisit eivät jää pelkkiin normaaleihin. Perhey yrityksissä on useasti ristiriitoja, jolloin niiden välttäminen ja sopiminen on tärkeää niin yritykselle kuin perheellekin

Niemen (2006, 61) mukaan Davis ja Harveston (1999) kokevat perhey yrityksen sisällä tapahtuvat konfliktit usein todella hankaliksi, jolloin nämä konfliktit voivat ajaa yrityksen tuhoon. Niemelä (2006, 61) toteaa, että juuri tästä syystä, perhey yrityksen perheen tai suvun jäsenet tarvitsevat sensitiivisyyttä, mutta myös kykyä vastustaa ja pysyä poissa konflikteista, jotka liittyvät perheeseen. Jokaisella perheellä on omanlaisensa tapa käsitellä ristiriitoja yrityksen ja perheen välillä. Family Council sekä Family Strategic Plan ovat eräitä keinoja käsitellä ja välttää suurimpia ristiriitoja.

Family Council eli perheneuvosto on eräänlainen keskustelufoorumi perhey yrityksen jäsenille. Yleensä perheneuvosto otetaan mukaan liiketoimintaan, kun yrityksessä on mukana kolme tai useampi sukupolvi. Perheneuvosto aloitetaan usein sen vuoksi, että kolmannen sukupolven jäsenet eivät ole enää yrityksessä perheenä, vaan sukuna, jolloin myös jäseniä on yrityksessä paljon. Kolmas sukupolvi usein vieraantuu yrittämisestä, kun taas vastaavasti ensimmäinen ja toinen sukupolvi näkevät perheyrittämisen läheisesti. Perheneuvoston tarkoituksena on levittää tietoa ja ylläpitää kiinnostusta perheyrittästä kohtaan, mutta myös selvittää erilaisia ristiriitoja. On kuitenkin tärkeää huomata, että jokainen perhey ritys on erilainen, jolloin myös perheneuvoston järjestäminen jo toisen sukupolven kohdalla on joillekin yrityksille elintärkeää. (Varamäki 2010.)

Yleensä perheneuvostoon ei oteta mukaan perheen tai suvun ulkopuolisia henkilöitä, ainoana poikkeuksena on perheneuvoston vetäjä. Ulkopuolinen konsultti, joka on puolueeton, pystyy auttamaan perhettä ja yritystä oikealla tavalla; käsitte-

lemällä perheen ristiriitoja sekä sitouttamalla suvun jäseniä yritykseen. Perheneuvostossa käsitellään yrityksen ja perheen asioita, joita ei välttämättä kannata käsitellä perheen sukujuhlissa, jolloin saadaan myös sukujuhlat niin sanotuksi liiketoiminta -vapaaksi alueeksi. (Varamäki 2010.)

Family Strategic Plan eli perheen strateginen suunnitelma auttaa yritystä sekä perheen ja suvun jäseniä johtamaan perheyritystä. Perhe ja suku laativat suunnitelman sen mukaan, mitä asioita he kokevat yritykselle ja perheelle tärkeäksi. Seuraavanlaisia asioita on koottu usein suunnitelmaan: perheen arvot ja tavoitteet omistajana, yrityksen toimintaperiaatteet sekä toimintatavat, yrityksen säännöt, riitojen ratkaisu ja yrityksen edustus. Perheen suunnitelma on kokoajan muuttuva asiakirja. Suunnitelmaa laatiessa huomataan usein, että pohdinta ja asiakirjan laatiminen on tärkeämpää yritykselle kuin itse valmis suunnitelma. (Varamäki 2010.)

Yrittäjän tiedostaessa perheen ja yrityksen mahdolliset konfliktialueet voidaan ne ottaa huomioon yrityksen ja yrittäjän toiminnassa. Konfliktialueita ovat muun muassa päämäärät, suhteet, säännöt, arviointi sekä menestys. (Dyer & Handler 1994.) Vaikka ristiriitoja pyritään välttämään kaikin keinoin, on ristiriitatilanteista myös hyötyä yritykselle. Ristiriitatilanteiden jälkeen pystytään usein huomaamaan, että yritys on pystynyt samalla myös kehittymään. (Davis & Harveston 2001.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa tarkastellaan, miten tutkimus on toteutettu eli mitä tutkimusmenetelmää on käytetty, miten aineisto on kerätty sekä miten se on analysoitu. Kuten työn alussa todettiin, opinnäytetyön idea lähti kirjoittajan omasta taustasta; perheen oma yritys ja perheen ja liiketoiminnan yhdistämisestä. Oli myös loogista kirjoittajalle tehdä opinnäytetyö, joka on johdettavissa kirjoittajan omasta koulutuksesta. Kirjoittaja opiskelee liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikössä suuntautumisvaihtoehtonaan yrittäjyys. Ideaa lähdettiin työstämään tulevan ohjaajan kanssa 14.9.2010.

3.1 Tiedonkeruu ja aineisto

Tutkimukset voidaan jakaa kahteen eri tutkimustyyppiin: kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tai kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska tutkimuksen tavoitteena oli pyrkiä ymmärtämään ja tulkitsemaan perheyriyten nuorten aikuisten käsityksiä. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus perustuu induktiiviseen prosessiin, koska tutkimusta tehtäessä ollaan kiinnostuneita monesta yhtäaikaisesta tekijästä. Nämä tekijät ovat kaikki yhteydessä lopputulokseen. Kvalitatiivinen tutkimus on kontekstisidonnaista, koska teorioita sekä säännönmukaisuuksia muokataan saadaksemme laajan ymmärryksen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 22, 25)

Tässä työssä päätettiin käyttää tiedonkeruumenetelmänä haastattelua kyselylomakkeen sijaan, koska kyselylomakkeella ei pystytä reagoimaan ja syventymään haastateltavan vastauksiin tekemällä esimerkiksi lisäkysymyksiä. Haastattelussa haastateltava saa kertoa vapaasti koskevista asioista. Kun halutaan tutkia hieman arkoja ja vaikeita asioita, on hyvä kääntyä haastattelun puoleen. Tällöin saadaan luotettavuus haastateltavan ja haastattelijan välille helpommin kuin kyselylomakkeen avulla. Luotettavuuden ansiosta voidaan saada arvokasta tietoa tutkimuksen

kannalta. Haastattelulla on myös haittavaikutuksia, mutta niiden merkitys haastattelun ansiosta saatavista tiedoista on merkityksettömiä. Haittoja ovat muun muassa haastattelun aikaa vievyys, haastattelusta aiheutuvat kustannukset sekä tutkimustulosten analysointi aiheuttaa usein ongelmia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.) Haastattelurungon kehittämiseen käytettiin apuna tutkimusta Vanhempien yrittäjyyden merkitys nuorten aikuisten yrittäjyysaikomuksille (Leskinen, Melin, Tornikoski, Varamäki & Palojarvi 2006, 87–88). Tämän tutkimuksen teemahaastattelurunko on löydettävissä liitteistä (liite 1). Haastattelulomakkeelle oli syytä tehdä koehaastattelu, että nähtäisiin ovatko kaikki kysymykset relevantteja, pitäisikö joidakin muuttaa tai lisätä. Koehaastattelun jälkeen oli havaittavissa toistoa, jonka vuoksi lomaketta hieman muutettiin. Lomaketta ei muutettu kirjaimellisesti, koska haastattelutilanne on täysin riippuvainen haastateltavasta. Kirjoittaja laittoi itselleen muistiin kysymyksiä, joita ei tietyissä tilanteissa tarvitse kysyä, jos vastaus on jo saatu aiemmin.

Usein haastateltavien määrä riippuu siitä, miten paljon haluttua tietoa on saatu selville. Saadakseen yleistettäviä tietoja, on haastateltavia oltava noin 15. Tämä on kuitenkin vain veteen kirjoitettu määrä, koska voi olla hyvinkin mahdollista, että tarvittu tieto on saatu kasaan jo kymmenennen haastateltavan kohdalla. Tällöin ei siis ole välttämätöntä hankkia lisää haastateltavia. Joskus tietysti voi olla niin, että tarvittua tietoa ei ole vielä saatu, jolloin haastateltavia on saatava vielä lisää. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58.) Tähän työhön alun perin haastatteluita pyrittiin hankkimaan noin 10–15 kappaletta, että saataisiin oikeanlainen otanta tutkimukseen. Haastattelut päätettiin tehdä yksilöhaastatteluina, vaikka ryhmähaastatteluissa onkin etunsa sen rennon ilmapiirin vuoksi. Oli kuitenkin tärkeää, että haastateltavat saisivat tunteen luottamuksesta, kun on kyse yksilöhaastattelusta. Yksilöhaastattelussa on myös tärkeä puoli se, että jokainen haastateltava saa puheenvuoron juuri silloin kuin itse haluaa. Haastateltavia hankittiin kirjoittajan koulusta, pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelman opiskelijoille sekä liiketalouden koulutusohjelman opiskelijoille lähetettiin sähköposti 27.9.2010, jossa pyydettiin halukkaita yrittäjäperheiden nuoria aikuisia osallistumaan tutkimukseen. Heti alkuun halukkaita osallistujia löytyi kuusi, jonka jälkeen päädyttiin hankkimaan muita teitse lisää haastateltavia. Neljä osallistujaa löydettiin kirjoittajan kotikunnas-

ta. Näin kasaan saatiin kymmenen haastateltavaa. Kun haastatteluja oli kasassa kymmenen, oli jo selvää, että lisää haastateltavia ei enää tarvittu.

Haastattelut katsottiin järkeväksi nauhoittaa, jonka vuoksi kirjoittaja tarvitsi nauhuri. Nauhuri löytyi omasta toimipisteestä, joten haastattelut saatiin käyntiin. Nauhuri oli tärkeä lisä haastatteluihin, koska näin tutkimuksessa pystyttiin käyttämään suoria lainauksia haastateltavilta. Jotkut haastateltavat puhuivatkin niin nopeasti, että harva toimittajakaan olisi pysynyt haastateltavien puheen perässä.

TAULUKKO 3. Haastattelujen ajankohta

Haastateltava	Aika	Kesto	Paikka
Nro 1	4.10.2010	30 minuuttia	Seinäjoki (kahvila)
Nro 2	7.10.2010	30 minuuttia	Seinäjoki (koulu)
Nro 3	12.10.2010	45 minuuttia	Seinäjoki (koulu)
Nro 4	19.10.2010	15 minuuttia	Isokyrö (koti)
Nro 5	26.10.2010	35 minuuttia	Seinäjoki (kahvila)
Nro 6	26.10.2010	10 minuuttia	Seinäjoki (kahvila)
Nro 7	28.10.2010	45 minuuttia	Seinäjoki (koti)
Nro 8	28.10.2010	20 minuuttia	Isokyrö (koti)
Nro 9	30.10.2010	30 minuuttia	Isokyrö (koti)
Nro 10	1.11.2010	25 minuuttia	Isokyrö (koti)

Ensimmäinen haastattelu pidettiin 4.10.2010 ja viimeinen eli kymmenes haastattelu pidettiin 1.11.2010. Pääsääntöisesti haastattelut sijoituivat lokakuun puolelle,

mutta viimeisen haastateltavan kanssa aikataulujen sovittaminen ei meinannut onnistua, jonka vuoksi haastattelu siirtyi marraskuun puolelle. Haastatteluita pidettiin usein siellä, missä itse haastateltava ehdotti saadaksemme rentoutuneen ilmapiiriin haastatteluun. Suurin osa haastatteluista pidettiin kahviloissa, mutta myös haastateltavien kotona oli muutamia haastatteluita. Haastatteluiden kesto oli henkilökohtaista, mutta suurin osa haastatteluista oli kestoltaan yli tai alle 30 minuuttia. Muutama haastattelu kesti jopa 45 minuuttia, mutta mukana oli myös haastatteluita, joiden kesto oli vain 10–15 minuuttia.

3.2 Tutkimustulosten analysointimenetelmät

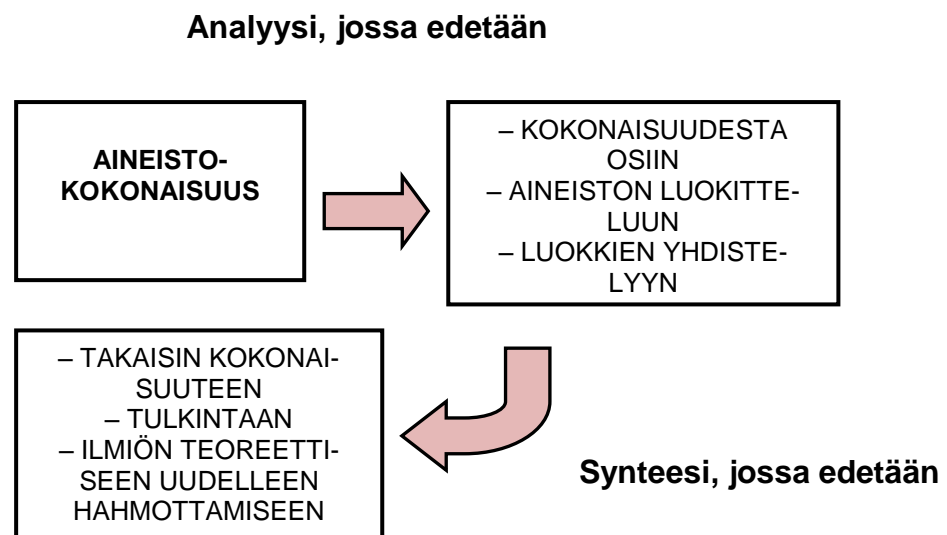
Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 136) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysi on pääpiirteittäin seuraavanlainen:

1. Analysointi alkaa pääsääntöisesti jo haastattelutilanteessa. Tutkimuksen tekijän haastatellessa tutkimukseen osallistuvia, voidaan tehdä havaintoja jakautuvuuden, toistuvuuden sekä erityistapausten perusteella. Tällöin myös aineiston lisämateriaalin hankkiminen on helppoa.
2. Aineiston analysointi tapahtuu lähellä aineistoa sekä sen *kontekstia*. Laadullisessa tutkimuksessa säilytetään tutkimusaineisto sanallisessa muodossa. Tässä tutkimuksessa aineisto on aivan alkuperäisessä muodossa.
3. Tutkija voi käyttää kahta eri päättelyä; *induktiivista*, jossa keskeisin asia on aineistolähteisyys tai *abduktiivista*, jossa tutkija pyrkii todentamaan valmiita teoreettisia ideoita.
4. Analyysitekniikoita on useita, eikä mistään niistä pystytä sanomaan ovatko ne oikeita tai vääriä. Tutkimalla, oppimalla, kehittelemällä sekä kokeilemalla saadaan omaan tutkimukseen oikea analyysitekniikka.

Haastattelut voidaan purkaa kahdella eri tapaa. Ensimmäinen tapa on haastatteluiden puhtaaksikirjoitus sanasta sanaan eli *litterointi*. Toisessa tavassa aineistoa ei kirjoitetaakaan tekstiksi, vaan aineistosta tehdään päätelmiä suoraan. Esimerkiksi tässä opinnäytetyössä olisi ollut mahdollisuus tehdä nauhurilta suoraan päätelmät tutkimukseen. Tässä työssä kuitenkin päädyttiin litterointiin, koska tutkimuk-

sessä haluttiin käyttää paljon haastateltavien suoria lainauksia. Litterointi on hyvä tehdä lähes heti haastattelun jälkeen, jolloin haastattelussa puhutut asiat ovat hyvin muistissa. Aineiston purku litteroimalla on hyvin työlästä ja aikaa vievää. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138, 140.) Tässä työssä haastateltavien aineiston purkuun meni noin kaksinkertainen aika, mitä itse haastattelu oli. Esimerkiksi yhden haastateltavan (nro 7) haastattelu oli kestoaltaan 45 minuuttia. Aineiston purkamiseen kului aikaa noin 1 tunti ja 30 minuuttia.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sisältää monia eri vaiheita; pääosin se on analyysia sekä synteysiä (kuvio 4). Analyysin tarkoitus on eritellä sekä luokitella aineistoa, kun taas synteysin tarkoitus on pyrkiä luomaan kokonaiskuva aineistosta.



KUVIO 4. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteysiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 144)

Kvalitatiiviset tutkimukset on usein jätetty analyysivaiheeseen, jolloin tulkinta on vähäistä. Synteysin tasolla tutkimus tulee ymmärretyksi syvällisemmin, jolloin ilmiö vasta käsitetään. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 144.)

Itse analyysin perusta on aineiston *kuvaileminen*. Kuvailemisen tarkoitus on kartoittaa tapahtumien, henkilöiden tai kohteiden piirteitä tai muita ominaisuuksia. Kuvailemisessa on pyrkimyksenä vastata kysymyksiin mitä, kuka, missä, milloin, kuinka usein ja kuinka paljon. Jotta voitaisiin ymmärtää tapahtumien merkitys, on

kontekstietieto eli asiayhteyttä kuvaava tieto tärkeää. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 145–146.)

Olennaisena osana voidaan myös pitää aineiston *luokittelua*. Luokittelun tarkoituksena on luoda pohja ja kehys haastatteluaineistolle, jota voidaan myöhemmin esimerkiksi tiivistää tai tulkita. Kriteerit luokkien muodostamiseen ovat yhteydessä itse tutkimustehtävään, omaan teoreettiseen tietoon sekä aineiston laatuun. Yksi keino luokitella aineistoa on tutkimusmenetelmä. Jos tutkimusaineiston keräämiseen kuuluu teemahaastattelurunko, voidaan kysymykset jäsenellä oikeaan järjestykseen teemoittain. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 147–149.) Esimerkiksi tässä tutkimuksessa teemahaastattelurungon kysymykset jäseneltiin teemoittain.

Laskeminen on analyysikeinoista yksinkertaisin. Yleensä laskenta liitetään täysin kvantitatiiviseen tutkimukseen, mutta juuri laskemisen avulla saadaan myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa tunnistettua esimerkiksi säännönmukaisuudet; miten paljon mitäkin tapausta esiintyy. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 172.) Niin kuin tässä työssä pylväsdiagrammit toteutettiin laskemisen avulla. Myös jokaisen taulukon jälkeen on merkitty tapausten prosenttiosuudet.

Yhdistelyn tarkoituksena on löytää yhdenmukaisuuksia tai poikkeavia tapauksia aineistosta. Tutkimuksesta voidaan löytää monta erilaista yhdenmukaista luokkaa. Eri luokat eivät ole keskenään yhdenmukaisia, mutta yhdistelyn jälkeen voidaankin huomata, että näille eri luokille löydetään yhdistävä tekijä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 149–150.)

Metaforat eli *kielikuvat* auttavat tiivistämään tietoa hallittuun muotoon. Kielikuvat lisäävät tuttuuden tunnetta haastattelutilanteessa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 179). Kielikuvat toimivat myös pienenä kevennyksenä, jos metaforat liitetään loppuosaan haastattelua. Tässä tutkimuksena haastateltavat saivat sanoa, millä kielikuvalla he kuvailisivat perheyrittäjää. Kysymys osoittautui todella haastavaksi, joten kysymyksestä tehtiin vapaaehtoinen.

Samaa aineistoa voidaan *tulkita* monella eri tapaa, mutta tärkeintä on kuitenkin se, että myös tutkimuksen lukija tulee omaksumaan samanlaisen näkökulman kuin kirjoittaja, vaikka lukijalle entuudestaan olisi eri näkökulma asiaan. Koko tutkimus koostuu tutkimusaineiston kirjoittajan tulkinnasta, jolloin lukijan on myös luotettava kirjoittajan tulkintaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 151–152.)

Teemahaastattelua voidaan tutkia kvalitatiivisesti eli laadullisesti tai kvantitatiivisesti eli määrällisesti (Hirsjärvi & Hurme 2008, 180). Vaikka tässä tutkimuksessa noudatettiin pääsääntöisesti laadullisia menetelmiä, tutkimuksessa hyödynnettiin myös tilastollisia menetelmiä.

Taulukointi oli selvin tapa järjestää haastateltavien vastaukset. Koska taulukoissa on käytetty ainoastaan haastateltavien suoria lainauksia, oli hyvä myös laittaa joka toinen rivi toisella värillä. Tällä tavoin saatiin taulukoiden lukeminen helpommaksi, kun lukija pysyy oikean haastateltavan kohdalla.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusaineiston luotettavuus on riippuvainen aineiston laadusta. Laatuun vaikuttavat muun muassa seuraavat asiat: nauhoitteiden kuuluvuus, aineiston purkamisessa on käytetty eri kaavaa alussa ja lopussa sekä haastateltavien luokittelu on tehty sattumanvaraisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185.) Luotettavuutta voi heikentää myös käsitteiden epäselvyys; haastateltavalla ja haastattelijalla on eri näkemys tutkimukseen liittyvistä käsitteistä (Ahonen, Saari, Syrjälä & Syrjäläinen 1994, 100). Tässä tutkimuksessa pyrittiin jo ennen haastattelutilanteita selventämään haastateltaville, mistä tässä tutkimuksessa on kyse; kaikille haastateltaville lähetettiin haastattelurunko, johon haastateltavat pystyivät syventymään ennen haastattelutilannetta. Myös esimerkiksi käsitteitä käytiin läpi haastattelussa, jolloin haastattelijalla ja haastateltavalla oli selvyys kysymyksistä tutkimustilanteessa.

Jos samaa henkilöä tutkitaan kahdella eri tutkimuskerralla ja molemmilla kerroilla saadaan sama tulos, voidaan tätä kutsua *reliabiliteetiksi*. On kuitenkin mahdollista,

että ajan ja paikan muutokset vaikuttavat tutkittavaan, jolloin tämä määritelmä ei ole kannattava. Toisena reliabiliteetin määritelmänä voidaan pitää sellaista tilannetta, jossa kaksi eri tutkijaa päätyy samaan tulokseen samasta tutkittavasta. Kolmas tapa reliabiliteetin määrittämisessä on kahden rinnakkaisen tutkimusmenetelmän saama samanlainen tulos. Tämä on kuitenkin hyvin epätodennäköistä, koska myös tässä ajan ja paikan muutokset vaikuttavat paljon tutkimustuloksiin. Voidaankin sanoa, että reliabiliteettiin laadullisessa tutkimuksessa tulee suhtautua tietyllä tapaa epäilevästi (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186.), eikä tässä tutkimuksessa tällä asialla ole suurempaa merkitystä.

Validiteetti voidaan jakaa kahteen eri päätyyppiin: sisäinen validiteetti sekä ulkoinen validiteetti. Sisäisessä validiteetissa pahimpina uhkina voivat olla väärät johtopäätökset sekä tutkijan vaikutukset. Tarkasteltaessa vertailtavuutta sekä siirrettävyyttä, voidaan selvittää ulkoinen validiteetti. Raportoimalla tutkimuksen kaikki vaiheet, tekniikat, käsitteet sekä teorialuet, voidaan väistää mahdollisimman hyvin ulkoisen validiteetin uhat. (Ahonen, Saari, Syrjälä & Syrjäläinen 1994, 101.) Tässä työssä pyrittiin väistämään validiteetin uhat raportoimalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen eri vaiheet.

4 TUTKIMUSTULOKSIA PERHEYRITYSTEN NUORTEN AIKUISTEN KÄSITYKSISTÄ

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksesta saatuja tuloksia. Haastatteluaineisto on taulukoitu, jolloin niiden tutkiminen ja analysoiminen on helpommin luettavissa.

4.1 Haastateltavien taustatiedot

Taulukossa 4 on kuvattu kaikkien tutkimukseen osallistuvien haastateltavien taustatiedot.

TAULUKKO 4. Haastateltavien taustatiedot.

Haastateltava	Ikä	Sukupuoli	Opiskelija/työssä käyvä	Perheen koko	Yksi vai molemmat vanhemmat yrittäjinä	Minkä alan yritys
Nro. 1	23	nainen	opiskelija	4	molemmat	Vähittäismyyntiliike (franchising)
Nro. 2	22	nainen	opiskelija	6	yksi	Tukkuliike
Nro. 3	23	mies	opiskelija	6	yksi	Vähittäismyyntiliike
Nro. 4	26	mies	työssä käyvä	5	molemmat	Maatalousyritys
Nro. 5	23	nainen	opiskelija	4	yksi/molemmat	Maanrakennusala
Nro. 6	24	nainen	opiskelija	6	yksi	Maatalousyritys

Nro. 7	23	nainen	opiskelija	5	yksi	Vähittäismyyntiliike
Nro. 8	29	mies	työssä käyvä	6	molemmat	Tuotanto
Nro. 9	26	mies	työssä käyvä	6	molemmat	Tukkuliike
Nro. 10	31	nainen	työssä käyvä	6	yksi	Vähittäismyyntiliike

Haastateltavista 40 % on miehiä, kun taas vastaavasti naisia haastateltavista on 60 %. Haastateltavien ikäjakauma pyörii 22–31 –vuotiaiden ympärillä. Keski-ikä tässä tutkimuksessa oli 25 vuotta. Koska haastateltavat pyrittiin pääsääntöisesti ottamaan kirjoittajan koulusta, on huomattavissa, että suuriosa eli 60 % on opiskelijoita. Mukana on opiskelijoiden lisäksi työssä käyviä henkilöitä 40 % osuudella. Perheen koko kaikista haastateltavista vaihtelee 4–6 välillä. Keski-perhe koko on siis 5,4. On kuitenkin erikoista huomata, että jopa 60 % kaikista haastateltavista omaa kuuden hengen perheen. Haastateltavista kahdella on neljän hengen perhe sekä kahdella muulla haastateltavasta on viiden hengen perhe. 50 % haastateltavista kertoo, että vain toinen vanhempi on yrittäjä. Yhtenä poikkeuksena on yksi haastateltava, joka kertoo, että molemmilla vanhemmilla on ollut oma yritys, mutta muutama vuosi sitten toinen vanhemmista lopetti yrittäjyyden omassa yrityksessä ja siirtyi puolison yrityksen tehtäviin. Tässä tutkimuksessa kuitenkin voidaan katsoa, että molemmat vanhemmat ovat yrittäjiä. Vastaavasti siis 50 % haastateltavista kertoo, että molemmat vanhemmat ovat yrittäjiä. Haastateltavien vanhempien yritysten toimialat ovat pääasiassa jakautuneet vähittäismyyntiliikkeestä tukkuliikkeeksi, mutta mukana on myös maatalousyrityksiä 20 % osuudella. Yksittäisiä toimialoja ovat maanrakennusala sekä tuotannon ala.

4.2 Mitä yrittäjyys on?

Seuraavassa taulukossa (taulukko 5) on listattu haastateltavien käsityksiä yrittäjyydestä sekä sen näkyvyydestä yhteiskunnassa

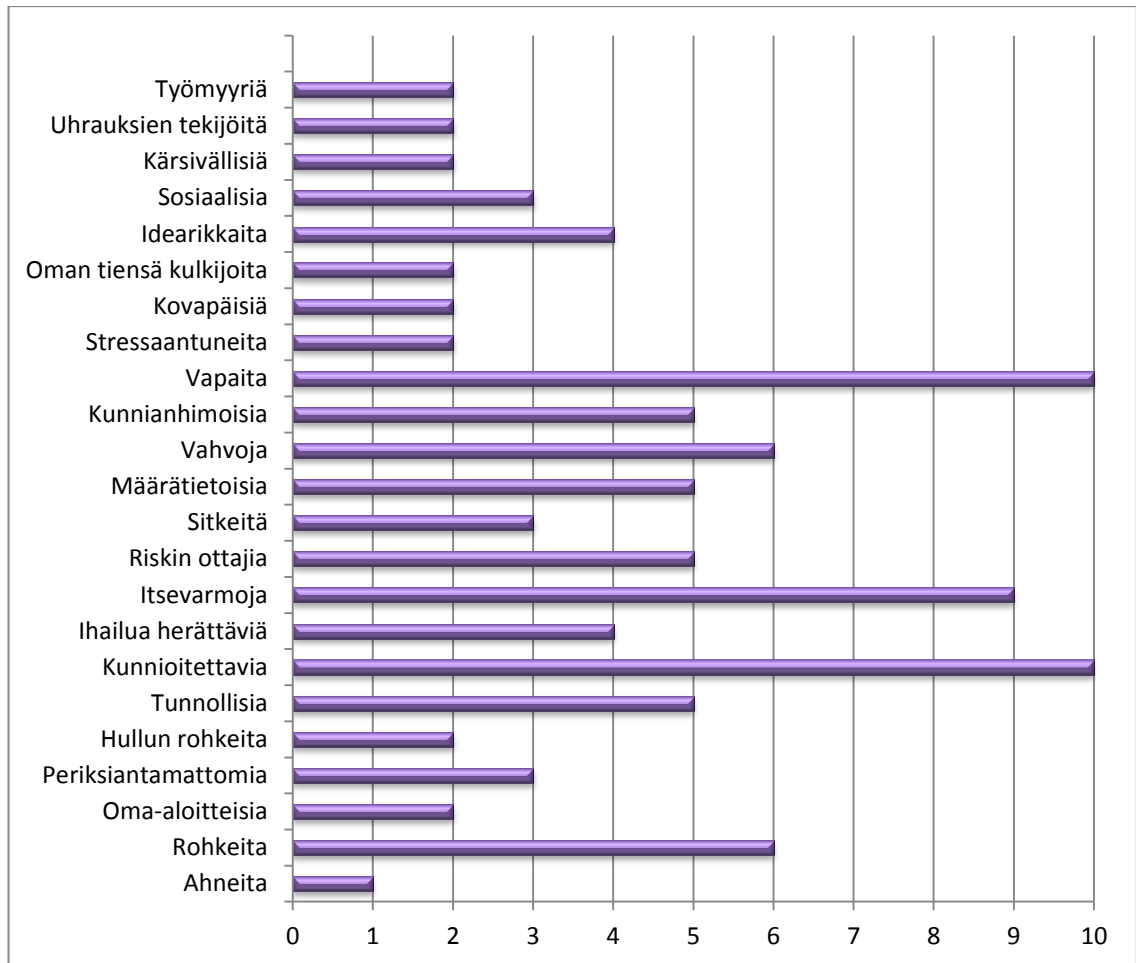
TAULUKKO 5. Yrittäjyyden tarkoitus ja sen näkyvyys yhteiskunnassa.

Haastateltava	Mitä yrittäjyys tarkoittaa?	Miten yrittäjyys näkyy yhteiskunnassa?
Nro. 1	"Yrittäjät haluavat itse määrätä oman elantonsa ja tekemisensä"	"Ilman yrittäjyyttä ei olisi mitään liikkeitä"
Nro. 2	"Saa olla oman ittensä herra"	"Kuka muukaan niitä kauppvoja pyörittää kuin yrittäjät"
Nro. 3	"Yrittäjyys tarkoittaa sitä, että pyritään tekemään itselle parempaa taloudellista tulevaisuutta sekä työllistämään ympärillä olevia ihmisiä"	"Yritykset ovat tärkeitä tän yhteiskunnan pyörittämiseen. Se tuo pienen tärkeän osan siihen rataspyörästöön, että homma toimii"
Nro. 4	"Yrittäjyys on sitä, että saa olla oman ittensä herra"	"Kaikki liikkeet, joita ympärillä on, on yrittäjyydestä syntyne"
Nro. 5	"Se on vastuunottamista ja omilla pärjäämistä"	"Se on sen (yhteiskunnan) perusta"
Nro. 6	"Saa olla oman ihtensä herra"	"Yhteiskunnas paljon yrityksiä"
Nro. 7	"Yrittäjyys ihmiselle tarkoittaa sitä, että haluaa tehdä parhaansa itse elämäänsä, työpaikkaansa ja tulevaisuutensa"	"Ilman yrittäjyyttä meillä ei käytännössä olisi hyvinvointivaltiota. Vain pelkät välttämättömät julkishallinnon palvelut"
Nro. 8	"Saa olla oman ittensä pomo"	"Yrittäjyys ylläpitää hyvinvointiyhteiskuntaa"
Nro. 9	"Halu saavuttaa jotain merkityksellistä itselle sekä maailmalle"	"Yrittäjyys on hyvinvoivan yhteiskunnan kulmakivi"

Nro. 10	"Erittäin kovaa ja vastuullista hommaa"	"Yhteiskunnassa on paljon yritysten välillä järjestäytynyttä ohjelmaa"
---------	---	--

Kysyttäessä mitä yrittäjyys tarkoittaa, puolet haastateltavista (50 %) kertoi yrittäjyyden olevan oman itsensä herrana olemista. Haastateltavista 30 % vastasi yrittäjyyden olevan itselle sekä yhteiskunnalle merkittävää tekemistä. 20 % haastateltavista kertoi yrittäjyyden olevan vastuuta, omilla pärjäämistä sekä kovan työn tekemistä.

Kysyttäessä yrittäjyyden merkitystä yhteiskunnassa ja sen näkymistä arjessa, laitoivat haastateltavat hetkeksi pohtimaan vastausta. 40 % kertoi kaikkien liikkeiden olevan yrittäjyydestä lähtöisin, eikä niitä olisi ilman niitä. Puolet haastateltava (50 %) antoi hieman syvällisemmän vastauksen, ja kertoi yrittäjyyden olevan hyvinvoinnin yhteiskunnan kulmakivi, perusta ja tärkeä osa. Myös yrittäjien yhteisesti järjestetyt toiminnot tulivat yhdelle haastateltavista mieleen.



KUVIO 5. Mielipiteiden jakautuminen yrittäjistä.

Haastateltavat kertoivat mielipiteitä, minkälaisia yrittäjät heidän mielestään ovat (kuvio 5). Kuvion luvut ovat annettujen vastausten määriä. Kuviosta voidaan nähdä, miten pisimmät janat ovat jakautuneet vapauden, itsevarmuuden sekä kunnioitettavuuden kesken. Haastateltavat kertoivat useimpia adjektiiveja yrittäjistä, jonka vuoksi mielipiteitä on paljon. 23 erilaista mielipidettä yrittäjistä kertoo, että yrittäjät ja yrittäjyys herättävät mielipiteitä. Pääosin kaikki mielipiteet olivat positiivisia, lukuun ottamatta stressaantuneisuutta ja ahneutta. 20 % haastateltavista kertoi yrittäjien olevan kovapäisiä, mutta tämä on haastateltavien mielestä yhtä aikaa positiivinen sekä negatiivinen ilmaus.

4.3 Perhe + yritys = perheyrittäjä

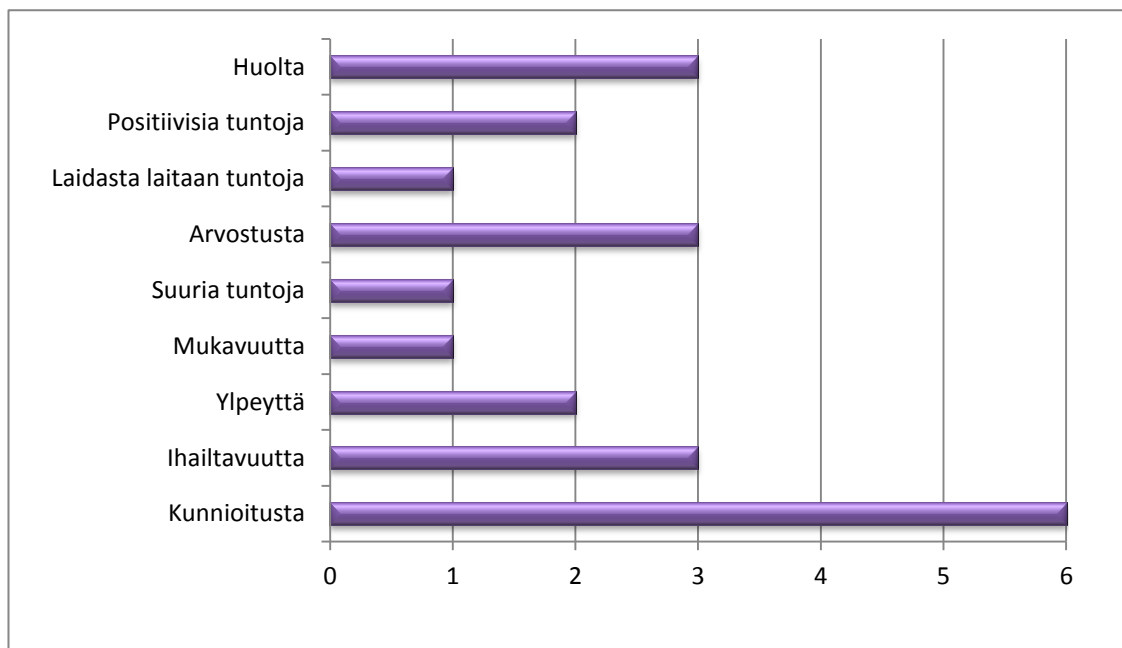
Seuraavassa taulukossa (taulukko 6) on listattu haastateltavien kokemuksia yrittäjyyden näkymisestä arjessa.

TAULUKKO 6. Yrittäjyyden näkyminen perheen arjessa.

Haastateltava	Miten yrittäjyys on näkynyt perheen arjessa?
Nro. 1	"Aina kun jonnekin piti lapsena mennä, isi vei, koska sillä oli paljon joustavampaa, ku se oli silloin (lapsuudessa) yksin yrittäjänä"
Nro. 2	"Isi ei ollu koskaan kotona" ja "Uimarannallakin puitiin työasioita"
Nro. 3	"Meidän elämä on aina mennyt tasan tarkkaan, niin ku isän työt on antaneet myöten; harrastukset, lomat, synttärät, aivan kaikki, ku sieltä se leipä tulee pöytään"
Nro. 4	"Kaikkien lasten on pitänyt tehdä aina töitä yrityksen eteen jo pieninä"
Nro. 5	"Meidän vanhemmat oli aina töis. Lomamatkatkin yhdistettiin työhön"
Nro. 6	"Isä olisi voinut olla enemmän kotona, koska mä pelkäsin pienenä isää"
Nro. 7	"Isä oli pois kotoa"
Nro. 8	"Me oltiin usein vaan äitin kanssa yksin kotona, ku isä oli töis"
Nro. 9	"Vanhemmat oli paljon pois kotoa"
Nro. 10	"Oli voinut harrastaa eri juttuja paljon enemmän, jos äiti olisi ollut kotona"

Kysyttäessä haastateltavilta yrittäjyyden näkymistä perheen arjessa (taulukko 6), saatiin jokaiselta henkilöltä vastaus, joka oli muisto lapsuudesta. 50 % haastateltavista sanoi isän olevan paljon pois kotoa heidän lapsuudessaan. Vaikka haastateltavien taustatiedoista (taulukko 3) ilmeni, että 50 % haastateltavista on molem-

mat vanhemmat yrittäjinä, vain 20 % kertoi molempien vanhempien olleen pois kotoa lapsuudessa. Äidin poissaolo vaivasi vain yhtä haastateltavaa (nro 10). Yksi haastateltava (nro 1) kertoi isän kuljettavan lapsia muun muassa harrastuksiin yrittäjyyden vapauden vuoksi. Ainostaan yksi haastateltava (nro 4) nosti työnteon esille muiden pohiessa vanhempien poissaoloa.



KUVIO 6. Nuorten tunteja vanhempien yrittäjyydestä.

Kuvio 6 osoittaa perheyrittäjien nuorten aikuisten positiivisista tunnoista omia vanhempiaan kohtaan. Kysyttäessä nuorilta, minkälaisia tunteja vanhempien yrittäjyys herättää, saatiin vastaukseksi useampi tunto pelkästään yhdeltä haastateltavalta. Suomalaiset ihmiset ovat huonoja puhumaan tunnoistaan, etenkin positiivisista tunnoista, mutta tämä kuvio osoittaa, että niitä on kuitenkin olemassa. Suurin osa eli 60 % vastaajista sanoi ensimmäisenä tuntona kunnioituksen vanhempiaan kohtaan. Ihailtavuus, arvostus sekä huoli saivat yhtä monta vastaajaa eli 30 % kukin tunto. Ne nuoret, jotka vastasivat huolen, kertoivat huolen kohdistuvan vanhempien jaksamiseen iän ja fyysisen hyvinvoinnin puolesta. Myös ylpeys vanhempiaan kohtaan nousi nuorten mieleen, kuitenkin vain 30 % haastateltavista kertoi näin. Vaikka melkein kaikki nuorten kertomat tunnot olivat positiivisia, kysyttäessä ensimmäinen mieleen tullut asia heillä oli: "positiivisia tunteja!". 30 % haastateltavista sanoi näin. 10 % haastateltavista sanoi tunnoiksi seuraavanlaisia asioita: "laidasta laitaan", "mukavuutta" ja "suuria tunteja".

4.4 Perheyritys vs. vieras työnantaja

Seuraavassa taulukossa (taulukko 7) on listattu työskentelyn eroavaisuuksia omassa perheyrityksessä ja ulkopuolisen työnantajan palveluksessa.

TAULUKKO 7. Perheyrityksen ja vieraan työpaikan eroavaisuudet.

Haastateltava	Perheyrityksessä työskentelyn hyvät puolet	Perheyrityksessä työskentelyn huonot puolet	Vieraalla työskentelyn hyvät puolet	Vieraalla työskentelyn huonot puolet
Nro. 1	"Vapaus omaan työhön, saa toteuttaa itseään, yhteisen päämäärän tavoittelu lähentää suhteita"	"Työn ja perheen väliset asiat sekaisin"	"Lomat, säännöllinen työaika"	"Ei pysty toteuttamaan itseään, ykstoikkoista"
Nro. 2	"Rentous ja vapaus"	"Stressaavuus"	"Ei tarvitse niin paljon huolehtia ja stressata asioista"	"Rentous ja vapaus työhön uupuu"
Nro. 3	"Vastuu ja vapaus"	"Perhe-elämä kärsii"	"Lomat, säännöllinen tulo ja työaika"	"Ei oo vapautta"
Nro. 4	"Päässyt vastuu-tehtäviin aikasin, osaa arvostaa omaa työtään"	"Ittellä kaikki vastuu"	"Vieraalla ei oo taloudellista vastuuta mistään"	"Siinä ei oo mitään omaa"
Nro. 5	"Vastuun saaminen"	"Työt tuodaan kotiin"	"Ei stressiä ja vapaa-aikaa enemmän"	"Tällänen työ ei motivoisi kovin kauaa"

Nro. 6	"Saa vapaata sillon ku haluaa"	"Tuntuu, että aika ei riitä, ku pitää olla töis 24/7"	"Ei tarte asua kotona"	"Ei saa vapaata sillon, ku haluaa"
Nro. 7	"Omas yritykses oppii enemmän, voi tuoda julki omia mielipiteitä helpommin ja saa vastuuta"	"Perhe ja työ me- nee sekasin"	"Lomat ja sään- nöllinen palkka"	"Mennään aina tietyn linjan mu- kaan"
Nro. 8	"Voi vaikuttaa omiin töihinsä, vastuun saami- nen"	"Jos ei näe mitään muuta ku vaan yrityksen"	"Lomat, palkka, helppous eikä kukaan soita iltaisin työasioita"	"Vapauden puu- te"
Nro. 9	"Vastaa ite mitä tekee, ei oo silmä- tikkuna, saa mo- nesti vapaat kä- det, eikä tarte kellokortin kans touhuta"	"Jos on alamäkiä, joutuu vaan ite jääda vähän kiris- tää kukkaron nyö- riä"	"Ylityökorvaukset, lomat, kertyy eläkettä"	"Ei saa toteuttaa ittiänsä"
Nro. 10	"Saa tehdä omia juttuja ja saa pal- jon uusia kontak- teja"	"Töis 24/7"	"Työaika on 8-16"	"Liiallinen sään- nöllisyys"

Haastateltavista 70 % oli sitä mieltä, että vapauden tunto on perheyrietyksessä työskentelyn etu. Puolet haastateltavista (50 %) koki saavansa myös vastuuta enemmän omassa perheyrietyksessä kuin vieraassa yrityksessä. Rentous, asioiden oppiminen, kontaktien saaminen ja yhteisen päämäärän tavoittelu tulivat myös esille haastatteluissa.

Perheyriityksen haittapuolena haastateltavat (50 %) kokivat perheen ja työn menevän sekaisin. Osa haastateltavista (20 %) kertoi perheyriityksen olevan työtä 24 tuntia vuorokaudessa, joka taas heijastuu siihen, että perhe ja työ menevät sekaisin. Yksi haastateltavista (nro 4) kertoi haittapuolena olevan vastuun ottaminen täysin yksin. Usein vastuun ottaminen yksin johtaa myös stressaavuuteen, jonka yksi haastateltava (nro 2) kertoi perheyriityksen haittapuolena.

Vieraalla työskentelyn etuina koettiin pääsääntöisesti (60 %) lomat, säännölliset työajat, ylityökorvaukset sekä hyvän eläkkeen kertyminen. Etuina koettiin myös se, että vieraalla ei olisi taloudellista vastuuta yrityksestä, jolloin myös työ olisi vähemmän stressaavaa.

Vieraalla työskentelyn haittapuolista kaikki haastateltavat kertoivat eri sanoin vapauden puutteesta, liiasta säännöllisyydestä, oman itsensä toteuttamisen uupumisesta sekä siihen, että vieraassa työpaikassa ei ole mitään omaa.

4.5 Ristiriidat perheyriityksessä

Taulukossa 8 on listattu haastateltavien vastauksia ristiriitatilanteista perheyriityksessä.

TAULUKKO 8. Ristiriidat perheyriityksessä.

Haastateltava	Onko yrityksen ja perheen välillä ollut ristiriitoja?	Mistä ristiriidat ovat syntyneet?	Miten ne ovat selvitetty ja ovatko ne vaikuttaneet perhesuhteisiin?
Nro. 1	Ei koskaan	-	-
Nro. 2	Kyllä	”Pääasiassa työajoista”	”Periksi antamalla” ”Joskus on kotona ollu vähän nihkee tunnelma riidan jälkeen”

Nro. 3	Kyllä	"Vanhempi polvi ei halua ymmärtää maailman muuttumista ja nuoren polven uutta näkemystä"	"Riidat vaan unohdetaan ennen, kun mennään kotia"
Nro. 4	Kyllä	"Työajoista on ollut vähän ongelmia sekä siinä, että vanhuksella elää vielä kivi-kaudella ja itte teknologian aikakaudella"	"Se on vaan hetkellinen yhteenotto ja sit se unohdetaan"
Nro. 5	Kyllä	"Isä on niin vanhakantainen, ja sillä on usein niin suuret visiot"	"Yleensä ei mitenkään, isä on tehnyt selväksi, että perhe on aina ykkönen ja firman asiat tulee toissijaisena"
Nro. 6	Kyllä	"Pitkä riita tuli siitä, että mä jouduin takamaan firman lainan, kun meni vähän huonosti"	"Asiaa ei selvitetty mitenkään, kukaan ei vaan käynyt kotona hetkeen"
Nro. 7	Kyllä	"Ajatukset ei mee aina yhteen vanhemman polven kanssa"	"Yleensä aina puhumalla asiat selviksi"
Nro. 8	Kyllä	"Kaikista mahdollisista tilanteista, esim. miten työt on tehty"	"Unohtamalla"
Nro. 9	Kyllä	"Erimielisyydet on johtanu usein riitoihin"	"Ei mitenkään"

Nro. 10	Kyllä	"Eri mieltä ollaan usein"	"Joko unohtamalla, jos on pieni erimielisyys vaan ollu, mutta yleensä keskustellaan ja tehdään kompromissejä. Ja joskus sana anteeksiki on hyvä"
---------	-------	---------------------------	--

Vastaukset näyttävät kaikki olevan samankaltaisia, ainoa poikkeus on haastateltava nro 1, joka kertoi, että yrityksessä ei ole koskaan riideltä. Haastateltava kertoi, että syy tähän voi johtua siitä, että vanhemmat työskentelevät franchising-yrityksessä. Työskentely yrityksessä, joka on toimivan liiketoimintamallin omaavan yrityksen ketjun jäsen, voi estää ristiriitojen kärjistymisen. Pääsääntöisesti eli 60 % ristiriitatilanteet olivat haastateltavien mukaan hyvin pienimuotoisia; työajat sekä nuoren polven uusi näkemys aiheutti pieniä vastoinkäymisiä ja erimielisyyksiä. 30 % haastateltavista koki riidat hiukan suuremmiksi, mutta riidoista on kuitenkin selvitty. Ristiriitatilanteiden selvittely ei kuulu monenkaan haastateltavan perheyriityksen tyyliin; 70 % haastateltavista totesi ristiriitatilanteet selviävän joko unohtamalla tai jättämällä riidat taka-alalle. Asioista puhuminen sekä kompromissien teko kuului 20 % haastateltavista tavaksi selvittää ristiriitoja. Haastateltava nro 10 kertoi, että heidän perheyriityksessä käytetään myös sanaa *anteeksi*, jos riidat ovat kärjistyneet niin pahaksi, että on loukattu toista.

4.6 Omat yrittäjyysaikomukset

Tutkimuksessa pyydettiin haastateltavia kertomaan, minkälaisen yrittäjyysmallin heidän vanhempansa ovat antaneet ja mikä merkitys sillä on ollut nuorien yrittäjyysaikomuksiin (taulukko 9).

TAULUKKO 9. Vanhempien antama yrittäjyysmalli ja sen vaikutus nuoriin toimia yrittäjinä.

Haastateltava	Minkälaisen yrittäjyysmallin olet saanut vanhemmiltasi?	Miten se on vaikuttanut haluksi toimia yrittäjänä?
Nro. 1	"Oon huomannu, että vanhemmat nauttii työstään sen vapauden ja oman jutun tekemisestä. Vaikka se onkin kovaa työtä välillä, se (yritys) antaa kuitenkin takasi jossain vaihees"	"Se on vaikuttanu positiivisesti, yrittäjyys on tullut minuun ja mä haluan saavuttaa jotain"
Nro. 2	"Vanhemmat tykkää työstään, vaikka pitää olla aina ahkera ja oma-aloitteinen. Vaikka on ylä- ja alamäkiä niin ne pitää vaan kestää"	"Se on opettanu ahkeruutta ja olla pelkäämättä työtä. Voisin joskus olla yrittäjä"
Nro. 3	"Kaikki lapsena saadut kokemukset ovat olleet aina positiivisia, porukat on ollu aina ahkeria ja työtä pelkäämättömiä"	"Se on tuonu vaan lisää ideoita yrittämiseen, ja sen mahdollisuuksiin"
Nro. 4	"Oon saanu aina hyvän roolimallin porukoilta, ja sen takia on ollu selvää, että tuun jatkamaan yritystä"	"Se on sellasta perinteiden kunnioitusta, ei pelkkää rahaa, vaikka se on siellä perustana, että saa leivän pöytään"
Nro. 5	"On oppinu, että se on kovaa työtä ja vaatii sitoutumista, sitä oikeaa asennetta"	"Ajattelumalli yrittäjyydestä on vaan vahvistunu vanhempien myötä. Siinä on mahdollisuus vapauteen"
Nro. 6	"Ku on nähny, mitä se yrittäjyys on, varsinkin maataloudes, niin aina ei mee kovin hyvin ja pitää koko ajan tehdä täysillä. Mutta malli, jonka oon saanu, niin se on vähä niin ku patistanu hakemaan töitä"	"Se liika vastuu pelottaa, vaikka olisinki valmis yrittäjäksi jos olis vaan hyvä idea"
Nro. 7	"Mä oon saanu sitoutuneen mallin"	"Ei osaa ite edes ajatella, että tekis jotain muuta ku olla yrittäjä"

Nro. 8	"Oon saanu sellasen realistisen mallin yrittäjyydestä"	"Ei se oo vaikuttanu negatiivisesti eikä ehkä positiivisestikaan"
Nro. 9	"Oon oppinu, että voi tehdä sitä, mitä itte haluaa, eikä tarte olla toisen juoksutettavana"	"Koska se malli on ollu hyvä, niin mä haluan olla yrittäjä joku päivä"
Nro. 10	"Vaikka arki on ollu hektistä, on huomannu, miten äiti tykkää työstään"	"Malli, minkä oon saanu, on opettanu tekemään ahkerasti töitä, ja ehkä tulevaisuudes perustaa yritys"

Haastateltavista 40 % on huomannut vanhempien pitävän työstään, ja tätä kautta on saanut positiivisen kuvan yrittäjyydestä. Nuoret ovat saaneet myös yrittäjyysmallin, jossa pitää olla ahkera, työtä pelkäämätön, sitoutunut, oikean asenteen omaava ja kovaa työtä tekevä. Yksi haastateltava (nro 8) kertoi, että yrittäjyysmallin, jonka vanhemmilta on saanut, on hyvinkin realistinen.

Yrittäjyysmallin, jonka nuoret ovat saaneet, ei ole vaikuttanut negatiivisesti yrittäjyysaikomuksiin. Yksi haastateltava kokee yrittäjyydessä pelkoa, mutta se ei kuitenkaan ole täysin estävä tekijä yrittäjäksi lähtemisessä. Haastateltavat kertoivat myös, että vanhemmat ovat vain vahvistaneet omaa yrittäjyysmallia. Tästä taulukosta ilmenee, että 100 % haastateltavista uskoo jonakin päivänä olevansa yrittäjä.

TAULUKKO 10. Nuorten yrittäjyysaikomukset.

Haastateltava	Aikomuksena jatkaa perheyrittystä	Aikomuksena perustaa oma yritys	Vanhempien tuki
Nro. 1	"Mahdollisesti, mutta ala ei ole ehkä itselle kuitenkaan mieluinen"	"Vielä ei oo liikeideaa, mutta tiedän, että jossain vaihees se tulee, ja oon päättänyt, että musta tulee yrittäjä"	"Vanhemmat antaisi täyden tuen ja kannustuksen ihan oman yrityksen perustamiseen"
Nro. 2	"Voisin kyllä jatkaa, mutta tuotteet, jota me myydään, ei oo ehkä vaan mun juttu"	"Mulle on tullu suht' aikasessa vaiheessa selväks, että haluan yrittäjäksi, mutta mä haluan jotain naisellisempaa ja fiksumpaa"	"Isä olis ylpeä vaikka perustaisin minkä tahansa yrityksen, kunhan sen tekisin"
Nro. 3	"Meillä on jo vähä niin ku sukupolvenvaihdosprosessi käynnis, eli meen jatkamaan"	"Mä on aina halunnu olla autokauppias tai kiinteistövälittäjä, mutta kuitenkin ku tuos omas kaupas on kaikki valmiina ja hyvällä pohjalla, se on vähä niin ku lentävä lähtö yrittäjyyteen"	"Isä olis tyytyväinen jos perustaisin oman firman, mutta silti vähä pettyny. Ja olisin mä itteki aika pettyny etten olisi mennä tarjottuun tilaisuuteen"
Nro. 4	"Meillä on jo melkein sukupolvenvaihdos käytyä"	"Ei oo oikeen missään vaihees tullu edes mieleen, ku on jatkettava yritys"	"Uskoosin, että olis tyytyväisiä, mitä ikinä teenki"
Nro. 5	"Se on ollu mun haaveena"	"En oo ikinä ajatellu, että vois olla vaan töis jonku palvelukses, jotain omaa pitää saada tehdä"	"Vanhemmat kannustais oman yrityksen perustamiseen"

Nro. 6	"En jatka, ku se ei oo yhtään mun alaa, liian likasta hommaa"	"Jos olis tosi hyvä idea ja olisin siinä mukana 100%, niin sitte"	"Vanhemmat kyllä kannustais yrittäjyyteen"
Nro. 7	"Ei olla vielä keskusteltu, mutta eiköhän tulevaisuus näytä, haluja on kyllä jatkaa, ku on kerta valmis yritys"	"Mä haluisin luoda alusta asti jotain omaa, vähä niin ku toiset haluaa rakentaa asusta asti talonsa, niin mä haluisin perustaa yrityksen"	"Vanhemmat ymmärtäis ja kannustais asiaa täysin, mihin mä sit päädynkää, mutta olis han se pettymys ku ei käyttäisi hyväkseen toimivaa yritystä"
Nro. 8	"Ei ja on, vähä ristiriitaset olot on jatkamisesta"	"Sitte, jos sattus sopiva kohdalle"	"Vanhemmat suhtautuis negatiivisesti aika varmasti"
Nro. 9	"Kyllä mä haluaisin jatkaa, jos se vaan on mahdollista"	"Jos en jatkaisi jostain radikaalista syystä perheyritystä, niin kyllä mä varmaan sit perustaisin oman"	"Ne olis kyllä ilosia jos tulisin yrittäjäksi vaikka sitte oman yrityksen kautta"
Nro. 10	"Ei oo tällä hetkellä kiinnostusta, ku on vähä väärä ala ja sit ku on itellä niin hyvä työpaikka"	"Kynnys on matala perustaa omaa yritystä, koska on huomannu, että yrittäjyydellä pärjää"	"Porukat olis kannustavia ja tyytyväisiä, jos perustaasin oman"

Taulukosta 10 ilmenee, että 80 % haastateltavista kokee perheyriityksen jatkamisen yhtenä mahdollisuutena. Haastateltavista 20 % kokee perheyriityksen olevan väärällä alalla toimiva, jonka vuoksi jatkaminen ei ole mielessä. 90 % haastateltavista on haluja perustaa oma yritys, jos perheyriitykseen ei ole siirtyminen tulevaisuudessa. Jäljelle jäävä 10 %, on jo suorittanut sukupolvenvaihdoksen, jonka vuoksi ei edes ole ajatellut oman yrityksen perustamista. Vanhempien suhtautuminen oman yrityksen perustamiseen oli pääsääntöisesti positiivista (90 %). Yksi

poikkeus oli, haastateltava nro 8 kertoi, että vanhemmat luultavasti suhtautuisivat negatiivisesti oman yrityksen perustamiseen, koska on mahdollisuus jatkaa olemassa olevaa perheyrittystä. 20 % haastateltavista kertoi vanhempien kuitenkin olevan hieman pettynyttä, ettei hyväksi todettua yritystä jatkettaisi, mutta kuitenkin kannustavia, jos yrittäjyys kiinnostaa muulla alalla.

TAULUKKO 11. Edistäviä, estäviä ja tärkeimpiä tekijöitä lähtiessä yrittäjäksi.

Haastateltava	Edistävät	Estävät	Tärkeimmät tekijät
Nro. 1	"Huono työpaikka vois edistää yrittäjyyteen, sekä oma luonne"	"Sen hetkinen elämäntilanne, ku yrittäjäksi pitäis lähteä, on aika ratkaseva, esim. taloudellinen tilanne"	"Henkinen ja fyysinen hyvinvointi"
Nro. 2	"Halu jatkaa vanhempien jalanjälkiä"	"Elämäntilanne"	"Varmuus ja ammattitaito"
Nro. 3	"Yritystä pystyy kehittämään vaikka kuinka paljon, teknologian hyödyntäminen, miljoonia mahdollisuuksia"	"En mä nää mitään estettä, kuhan on ripikoulun käynny ja on usko siihen omaan"	"Usko 100 % siihen omaan"
Nro. 4	"Talous, kotiasiat ja oma hyvinvointi kunnossa"	"No vastaavasti edelliset epäkunnossa"	"Tärkeimmät tekijät on talous, kotiasiat ja oma hyvinvointi"
Nro. 5	"Niitähän on paljon"	"Elämäntilanne; jos puoliso ei kannustaisi yrittäjyyteen, niin ei siitä tulisi mitään ja koulutustakin pitäisi vähän uudistaa"	"Asenne, kova työ ja sitoutuminen"

Nro. 6	"Jos on luotto siihen, että idea on hyvä ja raha-asiat on kunnossa"	"Kun tietää, että siitä ei pääse ikinä irti, ei oo omaa aikaa ja se on niin vaikaa"	"Luottamus omaan juttuun, raha-asiat"
Nro. 7	"Asenne kohdallaan, ajatusmaailma on usein eri, kun ei oo yrittäjäperheestä"	"Jos on totuttu pyörittämään yritystä vaan tietyllä kaavalla, ei pääse kehittymään eikä uudelle portaalle"	"Perusasiat on oltava kohdallaan, kovin hataralta pohjalta ei pysty. Motivaatio, halu ja palo tehdä omaa juttuaan on tärkeitä"
Nro. 8	"Raha-asiat pitää olla hyvässä kunnossa"	"Estäviä tekijöitä ei oikestaan oo"	"Elämän perusasiat"
Nro. 9	"Halu antaa yhteiskunnalle jotain"	"Jos elämäntilanne ei sitä (yrittäjyyttä) sallisi"	"Oma halu"
Nro. 10	"Että on kysyntää sille tarjoamalle tuotteelle/palvelulle"	"Jos on virastoaikoihin sitoutunut, ja ei oo tukiverkostoa"	"Tukiverkot oltava kunnossa"

Kysyttäessä haastateltavilta edistäviä, estäviä ja tärkeimpiä tekijöitä yrittäjyyteen (taulukko 11), saatiin samansuuntaisia vastauksia kaikilta. 30 % haastateltavista sanoi, että jos talousasiat ovat kunnossa, on se edistävä tekijä. Muutama (20 %) haastateltavista kertoi hyvän liikeidean olevan yrittäjyyteen edistävä tekijä. Yksittäisiä vastauksia tuli seuraavanlaisiin asioihin: oma hyvinvointi, asenne, vanhempien jalanjalkien jatkaminen, yrityksen kehittäminen, huono työpaikka sekä kotiasiat tasapainossa.

Estäviä tekijöitä miettiessä monet haastateltavat (60 %) kertoivat huonon elämäntilanteen olevan este yrittäjyydelle. Yksi haastateltavista (nro 10) kertoi virastoaikoihin sitoutuneisuuden olevan este, koska yrittäjyydessä ei pysty yksinkertaisesti siihen. Poiketen muista vastaajista, kaksi haastateltavaa (nro 3 ja nro 8) totesi, ettei yrittäjyydelle ole minkäänlaisia esteitä. Haastateltava (nro 3) lisäsi vielä, että

rippikoulun käyneellä on kaikkia mahdollisuudet yrittäjyyteen. Haastateltava (nro 7) kertoi esteeksi sen, että jos yritystä on totuttu johtamaan tietyn kaavan mukaan, on esteenä saada yritystä kehittymään ja kasvamaan. Yrittämisen vaikeus ja irti pääseminen oli haastateltavalle (nro 6) estävä tekijä.

Tärkeimpinä tekijöitä yrittäjäksi lähtiessä vajaa puolet haastateltavista (40 %) kertoivat fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin tärkeydestä. Oma halu ja luottamus omaan tekemiseen nousivat vahvimmiksi ja tärkeimmiksi tekijöiksi 50 % osuudella. 20 % haastateltavista kertoi raha-asioiden olevan prioriteetti numero yksi. Yksi vastaajista (nro 10) sanoi tukiverkostojen olevan tärkein tekijä yrittäjyydessä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa eritellään tutkimuksen yhteenveto, johtopäätökset sekä tutkimuksen loppusanat.

5.1 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää:

- millaisia käsityksiä perheyrittysten nuorilla aikuisilla on perheyrittysistä
- miten nuoret aikuiset ovat oppineet käsittelemään ja ratkaisemaan mahdollisia ristiriitatilanteita perheen ja yrityksen välillä sekä
- millaisia yrittäjyysaikomuksia perheyrittysten nuorilla aikuisilla on.

Käsitykset perheyrittäjyydestä

Tutkimuksessa käsiteltäessä perheyrittäjyyden merkitystä saatiin samansuuntaisia vastauksia kaikilta tutkimukseen osallistuvilta. Puolet (5) vastaajista käsittää yrittäjyyden olevan omana herrana olemista. Yhteiskunnalle merkittävästä yrittäjyydestä kertoi kolme (3) haastateltavaa. Yrittäjyyden aiheuttamasta vastuusta, kovan työn tekemisestä sekä omilla pärjäämisestä puhuivat kaksi (2) haastateltavaa.

Haastateltavat kertoivat mielipiteitä yrittäjistä innolla. Harva haastateltava jätti mielipiteen yhden adjektiivin varaan, vaan jokaiselta haastateltavalta tuli useampi sana mieleen. Eniten vastauksia (10) saivat sanat vapaa ja kunnioitettava. Myös itsevarma, vahva ja rohkea saivat useamman haastateltavan äänen. Yhteensä haastateltavat kertoivat 23 eri adjektiiviä.

Perheyrittäjyyden näkyminen nuorten aikuisten elämässä pienestä pitäen, on muokannut nuorten käsityksiä yrittäjyydestä.

Ristiriitatilanteet perheen ja yrityksen välillä

Perheyrittäjien nuoret aikuiset ovat pääsääntöisesti joutuneet ristiriitatilanteisiin perheyrittäjäksensä. Ainoa poikkeus oli yksi (1) haastateltava, joka kertoi, ettei ole koskaan joutunut ristiriitatilanteisiin perheyrittäjäksensä. Ristiriitatilanteet syntyivät muun muassa työajoista sekä nuoren polven uusista näkemyksistä. Ristiriidoista selviäminen tapahtui useimmiten unohtamalla tai jättämällä riidat taka-alalle. Kaksi (2) haastateltavaa kertoi ristiriitojen selviytymiskeinoksi seuraavat asiat: asioista puhuminen sekä kompromissien teko.

Yrittäjyysaikomukset

Kaikilla tutkimukseen osallistuvilla perheyrittäjien nuorilla aikuisilla on osittain vahva yrittäjyysintention. 90 % nuorista aikuisista olisi valmis perustamaan oman yrityksen tai jatkamaan omaa perheyrittäjästä. Jäljelle jäävä 10 % on jo läpikäynyt sukupolvenvaihdon, joten tästäkin voidaan sanoa, että yrittäjyysintention on vahva näillä nuorilla aikuisilla.

Nuoret aikuiset kertoivat, että tämän hetkinen elämäntilanne ei ole vielä valmis yrittäjyyteen. Nuoret haluavat pääsääntöisesti ennen yrittäjyyttä seuraavat asiat valmiiksi: koulu, perhe ja talous. Nuorten aikuisten pohtiessa estäviä tekijöitä yrittäjyyteen lähtiessä kuusi (6) haastateltavaa kertoi huonon elämäntilanteen olevan suurin este. Yksi (1) haastateltava kertoi virastoaikoihin sitoutuneisuuden olevan este yrittäjyyteen. Esteenä yritykselle voi yhden (1) haastateltavan mukaan olla niin sanottu tietyn kaavan mukaan toimiminen. Kaksi (2) haastateltavaa totesi haastattelussa, että yrittäjyydelle ei ole esteitä.

5.2 Johtopäätökset tutkimuksesta

Yhtenä tutkimusongelmanahan oli selvittää, millaisia käsityksiä perheyrittäjien nuorilla aikuisilla on perheyrittäjästä. On positiivisesti yllättävää, että perheyrittäjien nuoret eivät kukaan koe vääryyttä siitä, että he ovat niin sanotusti syntyneet per-

heyrytykseen. Nuorten käsitykset vanhemmistaan ovat erittäin positiivisia. Tutkimukseen osallistuvien nuorten vanhempien tulisi ehdottomasti tietää, miten heidän lapsensa ajattelevat heistä. Mainitsemisen arvoisia sanoja ovat muun muassa ylpeys, arvostus, ihailtavuus sekä kunnioitus. On hyvinkin selvää, että juuri kukaan ei tällaisia ylistys-sanoja vanhemmilleen tule kertoneeksi kovinkaan usein, jos ei koskaan. Totta kai lasten vanhetessa arvostus vanhempiaan kohtaan nousee, mutta tutkimuksen keski-ikä ollessa vasta kuitenkin 25 vuotta, on yllättävää, että vanhemmat ovat lasten silmissä hyvinkin korkeassa asemassa.

Kuten tämän opinnäytetyön alussa mainittiin Koirasen useasti käyttämä lause: ”Perheyrytykset ovat Suomen talouden selkäranka ja moottori”, myös tutkimus osoitti nuorten ajattelevan samalla tavalla. Kuten yksi haastateltava (nro 3) mainitsi asian seuraavasti: ”Yrittäjyys on sitä, kun pyritään luomaan meille kaikille parempaa tulevaisuutta”. Tämä parempi tulevaisuus tarkoittanee Suomen valtion pysymistä erittäin hyvinvoivana hyvinvointivaltiona. Haastateltava (nro 7) kertoi seuraavasti: ”Yrittäjyys on hyvinvointivaltion edellytys”. Kuten jo aikaisemmin mainittiin tutkimuksen osallistujien keski-ikä, on erittäin mielenkiintoista huomata, että nykypäivän nuoret ajattelevat Suomen valtion hyvinvointia, ja mitkä asiat ovat hyvinvoinnin edellytyksiä.

Tutkimuksessa yhtenä tavoitteena oli selvittää perheyrytysten nuorten aikuisten yrittäjyysaikomuksia. Monilla niin sanotuilla normaalin perheen lapsilla sekä aikuisilla on liian ruusuinen kuva yrittäjyydestä. Tutkimus osoitti, että perheyrytysten nuoret ovat saaneet hyvinkin realistisen kuvan yrittäjyydestä perheyrytysten kautta; mitä yrittäjyys vaatii ihmiseltä ja miten yrittäjyys muokkaa ihmisiä. Nuorten kuvaillessa yrittäjiä sanoin työmyyrä, uhrauksien tekijä, stressaantunut, vahva, riskin ottaja sekä tunnollinen, kertovat nuorten yrittäjätietoisuudesta. Tämä realistinen kuva yrittäjyydestä on mainio perusta yrittäjyyttä aikoville, koska nuoret osaavat jo tässä vaiheessa suhtautua oikealla asenteella yrityksen vaatimiin asioihin. Aloittavat yrittäjät, joilla ei ole perheyrytystä tai muuta yrittäjyyttä taustalla, aloittavat yrityksen usein liian kevein mielin. Moni haastateltava mainitsikin kokemuksia tuttavista, jotka ovat yritystä perustamassa ajattelulla: ”Eihän tässä nyt tarvitse tehdä juuri mitään, kun asiakkaita virtaa ovista ja ikkunoista.”

Vanhempien kautta saatu yrittäjyysmalli on tutkimuksen perusteella vaikuttanut nuoriin aikuisiin ja heidän yrittäjyysaikomuksiin vain positiivisesti. Vaikka yrittäjyysmallin saavuttaminen ei ole aina ollut ruusuista, vaan realistista, nuoret ovat erittäinkin halukkaita tulemaan yrittäjiksi. Yksi haastateltava (nro 1) puki ajatuksensa oikeinkin hyvin, joka on liitettävissä kaikkiin haastateltaviin: ”Yrittäjyys on tullut minuun.”

Yrittäjyyden näkyminen arjessa toisen tai molempien vanhempien poissaololla kotoa, ei myöskään ole vaikuttanut nuorten halukkuuteen siirtyä yrittäjiksi. Moni nuori oli kuitenkin pohtinut mahdollista yrittäjyyttä muuttaen omien vanhempien tyyliä työskennellä aamusta iltaan. Osalla haastateltavista on jo omaa perhettä, joka luultavasti on hiukan laittanut pohtimaan omaa yrittäjyyttä. Moni nuori haluaisi olla perheen kanssa enemmän kotona vertailtaessa omaa lapsuuttaan. Yksi haastateltava (nro 7) kysyi haastattelutilanteessa retorisen kysymyksen: ”Onko se sitten sen arvoista, kun lapsuuttahan ei saa takaisin?” Lauseen jälkeen syntyi syvä hiljaisuus ja katse omaan esikoiseen. Nykypäivän Suomessa perhesuhteet ja –arvot ovat varmastikin muuttuneet viime vuosisadoista, jolloin esimerkiksi perheen isän tarkoitus oli vain tuoda leipä pöytään ja perheen äiti hoiti lapsista huolehtimisen. Tälläkin vuosisadalla vielä esimerkiksi kolmannessa maailmassa isät myyvät lapsiaan lapsityövoimateollisuuteen pärjätäkseen itse tässä maailmassa.

Nuorten vertaillessa omassa perheyriyksessä työskentelyä vieraalla työpaikalla työskentelyyn oli huomattavaa, että pääsääntöisesti oma perheyritys vei pidemmän korren vapauden ja oman itsensä toteuttamisen vuoksi. Syyt, miksi nuoret päätyisivät vieraan työpaikan työntekijäksi, ovat asiat, jotka perheyriyksistä usein puuttuvat; säännöllinen työaika, lomat, ylityökorvaukset sekä stressin vähäisyys. Vaikka edellisissä syissä raha tulee selvästi esiin, ei perheyriyksissä työskenteilyssä pääsääntöisesti raha ole tärkeintä tutkimukseen osallistuville nuorille.

Perheyriykset harvoin säästyvät ristiriidoilta, mutta tässä tutkimuksessa vain muutama haastateltava oli joutunut isompiin riitoihin. Pääsääntöisesti riidat olivat erimielisyyksiä, joista selviäminen ei ole vienyt aikaa eikä perhesuhteita. Toki kaikki haastateltavat eivät ole työskennelleet perheyriyksissä kuin kesälomien sekä vii-

konloppujen ajan. Tällöin myös riitojen saaminen aikaan voi olla haastavaa. Yksi haastateltava (nro 3) laitto kirjoittajankin miettimään sanomalla seuraavasti: ” Mun mielestä se on niin, että jos ei koskaan tuu ristiriitatilanteita, sais kaikki kattoo kyllä sit itteään peilistä. Ristiriitatilanteilla herätetään vähä kysymyksiä tähä elämään ja varsinkin yritykseen.” Pohtiessa tätä siteerausta huomaa, että näinhän se on. Jos kukaan ei koskaan kritisoi tai tee vastalauseita toisten sanomisista tai teoista, voiko yritys pärjätä ja kehittyä eteenpäin.

Haastateltavien vanhempien perheyrietykset voitaisiin jakaa kahteen luokittelutapaan tutkimusaineiston perusteella:

Staattiset perheyrietykset. Staattisilla perheyrietyksillä tarkoitetaan yrityksiä, jotka niin sanotusti pysyvät paikallaan, mutta yritys kuitenkin menestyy ja pysyy markkinoilla. Staattiset yritykset eivät niinkään tuo markkinoille mitään merkityksellisen uutta, vaan pysyvät vanhassa hyvinä todetuissa tuotteissa. Koska staattisissa yrityksissä eivät paineet ja menestyvyys ole pinnalla, pystytään välttämään myös perhesuhteiden kärjistymiset. Koska yritys menestyy ja on menestynyt jo vuosikymmenten ajan samalla vanhalla kaavalla, ei kenenkään tarvitse niin sanotusti hermoilla, jolloin paineet yrityksen omistajien kesken eivät pääse nousemaan.

Dynaamiset perheyrietykset. Dynaamisilla perheyrietyksillä tarkoitetaan yrityksiä, jotka kokoajan haluavat luoda uutta markkinoille ja pysyä niin sanotusti ajan hermoilla. Eteenpäinpyrkivyyys ja valmis muutoksiin kuvailevat dynaamisia yrityksiä. Yritys tuo markkinoille uusia tuotteita, ei vain vanhojen hyväksi todettujen tuotteitten uusia versioita, vaan täysin uusia. Ne yrittävät olla oikeassa paikassa oikeaan aikaan uusilla tuotteillaan. Valttikorttina nopeus ja laatu takaavat dynaamiselle yritykselle menestyksen. Yrityksen menestyessä uudistaminen on läsnä kokoajan; halutaan muun muassa parempia tekniikoita, joka on edullisempaa yritykselle käyttää. Koska dynaamisessa perheyrietyksessä luodaan koko ajan uutta, paineet kasvavat ajan hermoilla pysymisessä, joka taas aiheuttaa yrityksessä perhesuhteiden kärjistymisen (vrt. staattinen perheyritys). Suhteiden kärjistymiset vaikeuttavat usein koko yritykseen niin johdosta tuotantoon.

Jatkaminen perheyriyksessä nuorilla pääasiallisena esteenä oli perheyriyksen sijoittuminen väärälle alalle. Mielenkiinnon uupumisesta ei siis ollut kyse. Vaikka moni nuori olisi halukas jatkamaan omaa perheyriytystä, ei oman yrityksen perustaminen ole poissuljettua. Tutkimus osoitti myös sen, että vanhempien tuki missä tahansa tilanteessa on elinehto nuorelle; päätyminen perheyriyteen tai omaan yritykseen, nuori tarvitsee vanhempiensa suostumuksen. Edellistä lausetta vahvistaa myös se, että nuoret kokevat lähtiessä yrittäjäksi tärkeimmäksi tekijäksi läheistensä tuen. Myös oma fyysinen ja henkinen hyvinvointi on yksi perusasioihin kuuluva tekijä yrittäjäksi lähtiessä.

5.3 Tutkimuksen loppusanat

Tämä tutkimus osoittautui hyvin laajalle alueelle, jonka vuoksi tutkimukselle voitaisiin tehdä jatkoa useimmilla erialuilla. Yhtenä tutkimuskohteena voisi olla vain pelkästään perheyriysten ristiriitatilanteet. Tästä aihealueesta voitaisiin saada hyvin laaja näkemys, joka auttaisi perheyriyksiä käsittelemään mahdollisia ristiriitatilanteita. Tutkimus, jossa vertailtaisiin perheyriyksessä ja vieraalla työnantajalla työskentelyä, voitaisiin myös saada mielenkiintoinen aihealue; mikä perheyriysten nuoria aikuisia viehättää ulkopuolisella työnantajalla työskentelyssä ja mikä on kaiken tämän takana?

Toivottavasti tämä tutkimus on hyödyksi sekä iloksi opinnäytteen toimeksiantajalle tulevaisuudessa. Tätä työtä oli mielenkiintoista tehdä ja toivon mukaan tutkimukselle voidaan tehdä jatkoa hyvinkin pian. Työ antoi kirjoittajalle paljon myös pohdittavaa, miten paljon perheyriyksestä voidaan saada irti perheen ja liiketoiminnan hyödyksi. Edistääkö pelkkä perheyriytys kiintymystä tulevaan työhön sekä perheeseen?

Tutkimuksen haastatteluiden niin sanottuna loppukevennyksenä haastateltavat saivat kuvailla kielikuvalla, sanonnalla tai muulla lausahduksella perheyriittäjiä tai perheyriytystä. Tämä kysymys ei ollut haastateltaville pakollinen, joten vastauksia ei saatu kovinkaan paljon. Tässä kuitenkin muutama kuvailu: ”Perheyriytys on kuin

oma klaani, jossa henkilöt ovat itsenäisiä, itseensä luottavia ja he antavat kaikkensa yrityksensä eteen.”, ”Ei yrittänyttä laiteta.”, ”Sisulla läpi vaikka harmaan kiven menee perheyrittäjä. Kun tulee esteitä, niin se vain taipuu, mutta ei katkea.”, ”Perheyrittäjät ovat kuin oma rotunsa.” sekä viimeisenä ”Ain’ laulain’ työtäin’ teen.” Nämä kuvailut perheyrittäjistä eivät tarvitse sen suurempia perusteluita, koska kylälähän perheyrittäjien nuoret aikuiset tietävät, mitä perheyrittäjäys on.

Niin kuin Jorma Ollila (2000) lopetti puheensa Kurikan Yrittäjien 50 -vuotisjuhlassa Sakari Rintamäen sanoihin, myös tämä työ päätetään näihin pohjalaisiin sanoihin: ”Mä teen tätä työtä syrämmellä.”

LÄHTEET

- Ahola, S., Saari, S., Syrjälä, L. & Syrjäläinen, E. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Anderson, R. & Reeb, D. 2003. Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S & P 500. *Journal of Finance*, Vol 28, Iss. 3.
- Daily, C. & Dollinger, M. 1992. An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally managed Firms. *Family Business Review* 5:2.
- Davis, P.S. & Harveston, P.D. 1999. In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review* 12.
- Davis, P.S. & Harveston, P..D. 2001. The phenomenon of substantive conflict in the family firm: A cross-generational study. *Journal of Small Business management* 39.
- Dyer, Jr. W.G. & Handler, W. 1994. Entrepreneurship and family business: exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice* 18.
- Ekola, T. 2010. Viinanen Ylistarossa: Velka voi viedä itsenäisyyden. *Ilkka*. 18.10.2010, 18.
- Elo-Pärssinen, K., Hillgren-Pöyhönen, P., Hakamo, H., Hartikainen, T., Hyrsky, K., Karsma, K., Koironen, M., Parmasuo, T., Vauhkonen, A. & Wallden, H. 2005. Perheyrittäjäyys: Perheyrietykset jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Elo-Pärssinen, K. & Talvitie, E. 2010. Perheyritys on enemmän. Helsinki: WSOYpro.
- Family Business Institute. 2009. Tools and guide. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 16.9.2010]. Saatavana: <http://www.familybusinessinstitute.com/index.php/Tools-and-Guides/>
- Habbershon, T. & Williams, M. 1999. A Resource- Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, Vol 12.

- Hautala, T.. 2001. Succession in Family Firms: A Single-Case Study of Failed Succession. Unpublished Licentiate Thesis. Vaasa: University of Vaasa, Department of Management and Organisation.
- Hautala, T. 2006. Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemisalan perheyriyten sukupolvenvaihdoksessa. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Heinonen, J. (toim.) 2003. Quo Vadis- suomalainen perheyriyten: Epi-logi: Quo Vadis, suomalainen perheyriyten?. PK- Instituutti, Turun kauppakorkeakoulu. Turku: Kirjapaino Grafia Oy.
- Heinonen, J. (toim.) & Toivonen, J. 2003a. Quo Vadis- suomalainen perheyriyten: Johdatus perheyriyten tutkimiseen. PK- Instituutti, Turun kauppakorkeakoulu. Turku: Kirjapaino Grafia Oy.
- Heinonen, J. (toim.) & Toivonen, J. 2003b. Quo Vadis- suomalainen perheyriyten: Perheyriytenkset suomalaisessa yhteiskunnassa. PK- Instituutti, Turun kauppakorkeakoulu. Turku: Kirjapaino Grafia Oy.
- Heinonen, J. (toim.) & Harju, J. 2003. Quo Vadis- suomalainen perheyriyten: perheyriyten menestyksen avaimet. PK- Instituutti, Turun kauppakorkeakoulu. Turku: Kirjapaino Grafia Oy.
- Heinonen, J. 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos: Käsi-kirja luopujille ja jatkajille. Tietosanoma Oy. Pieksämäki: RT-Print Oy.
- Heinonen, J. & Stenholm, P. 2005. Yrityksen sukupolven- ja omista-janvaihdos: Käsikirja luopujille ja jatkajille: Johdatus perheyriittäjyy-teen ja sukupolvenvaihdokseen. Tietosanoma Oy. Pieksämäki: RT-Print Oy.
- Herlin, N. 23.9.2009. Pahan ihmisen seurassa. [Verkkolehtiartikkeli]. Uusi Suomi. [Viitattu 27.9.2010]. Saatavana: <http://niklasherlin.puheenvuoro.uusisuomi.fi/42757-pahan-ihmisen-seurassa>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastatte-lun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hoy, F. & Verser, T. 1994. Emerging Business, Emerging Field: En-trepreneurship the Family Firm. Entrepreneurship Theory an Prac-tice 19:1.
- Ibrahim, A. & Ellis, W. 1994. Family Business Management: Concepts and Practice. Dubugue, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company.
- Jaffe, D. 1991. Working With the Ones You Love. Strategies for a Successful Family Business. Berkeley: Conari Press.

- Jaskiewicz, P. 2005. Family Influence and Performance. An Empirical Study for Germany and France. FBN-IFERA Annual World Research Forum "Responsible Ownership". September 14-15, Brussels, Belgium 2005.
- Kanniainen, V. 2003. Yrityskulttuurin rooli kapitalistisessa taloudessa. Teoksessa Alho, K., Lassila, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) Talouden tutkimus ja päätöksenteko. Juhlakirja Pentti Vartian 60-vuotispäivän kunniaksi. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Helsinki: Tietosanomat Oy.
- Kets de Vries, M.F.R. 1993. The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, Vol. 22.
- Koiranen, M. & Pohjansaari, T. 1994. Sisäinen yrittäjyys: Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Tampere: Konetuumat Oy.
- Koiranen, M. 1998. Perheyrittäminen: Huomioita suku- ja perheyrittämisestä. Tampere: Konetuumat Oy.
- Koiranen, M. 2000. Juuret ja siivet -Perheyrittäjien sukupolvenvaihdos-. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Koski, A. [Julkaisuvuosi tuntematon]. Pohjalainen yrittäjyys. Haastattelussa: Professori Katajamäki Hannu & Rintamäki Sakari. [Videotallenne]. Julkaistu televisiossa.
- Koskinen, A. 1996. Pienyritysten elinkaaret ja areenat. Väitöskirja. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-116. Helsinki.
- Landes, D.S. 2006. Dynastiat: Maailman kuuluisimpien sukuyritysten kohtaloita. Suomentaja Vappu Orlov. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Lee, J. 2006. Family Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, Vol. 19, No. 2, 103-114.
- Leskinen, P-L., Melin, K., Tornikoski, E., Varamäki, E. & Palojarvi, J. 2006. Vanhempien yrittäjyyden merkitys nuorten aikuisten yrittäjyysaikomuksille. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 271. Liiketaloustiede 98. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Litz, R. 1995. The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Academy of Management Journal*. Special Volume/Issue: Best Papers proceedings 1995. *Family Business Review* 8:2.
- Menendez-Requejo, S. 2006. Ownership structure and firm performance: Evidence from Spanish family firms. Teoksessa Poutziouris, P., Smyrnios, K. & Klein, S. (ed) *Handbook of Re-*

search on Family Business. Edward Elgar. Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA, 575-592.

Mikkonen, T.T.A. 1998. Yrittäjä- tv. [TV- ohjelma]. [Videotallenne] Neilonen, 4.12.1998.

Niemelä, M. 2006. Pitkäikäisten perheyritysten arvoprofiili: Pitkäikäisten perheyritysten arvojen ja jatkuvuuden kuvaus bronfenbrennerin ekologisen teorian avulla. Jyväskylä Studies in Business and Economics, Entrepreneurship. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Ollila, J. 2000. Kurikan Yrittäjien 50-vuotisjuhlatilaisuuspuhe. [Videotallenne]. Julkaisematon.

Pajarinen, M. & Ylä-Anttila, P. 2006. Omistajuus ja yritysten menestyminen: analyysiä suomalaisella aineistolla. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Keskusteluaiheita no. 1007.

Perheyritysten liitto. Ei päiväystä. Mikä on perheyritys. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 13.9.2010]. Saatavana: http://www.perheyritystenliitto.fi/fi/tietoa_perheyrityksista/mika_on_perheyritys

Perheyritysten liitto. Ei päiväystä. Perheyritykset maailmalla. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 15.9.2010]. Saatavana: http://www.perheyritystenliitto.fi/fi/tietoa_perheyrityksista/perheyritykset_maailmalla

Perheyritysten liitto. Ei päiväystä. Tietoa perheyrityksistä. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 21.10.2010]. Saatavana: http://perheyritystenliitto.demo.emedia.fi/fi/tietoa_perheyrityksista.

Pohjalainen Yrittäjä. 2010. Pohjanmaalla on yrittämisen juuret. 8/2010, 1.

Poutziouris, P. 2004. The Structure and Performance of the UK Family PLC Economy. Teoksessa Poutziouris, P. Smyrniotis, K. & Klein, S. (ed) Handbook of Research on Family Business. Edward Elgar. Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA.

Simon, J. Koneen ruhtinas: Pekka Herlinin elämä. Keuruu: Otava.

Sippola, H. 2010. Kotimainen ruoka voittaa puhtaudellaan: Puhemies Niinistö uskoo synnynnäiseen yrittäjyyteen. Ilkka 2.10.2010, 22.

Suomen yrittäjät. 26.1.2010. Yrittäjyys Suomessa. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 15.9.2010]. Saatavana: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyys Suomessa/>

- Suomen yrittäjät. 22.7.2008. Perheyritys-määritelmä oudoksuttaa. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 24.9.2010]. Saatavana: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/a/?announcementId=67cf5333-e6ba-4cff-ac63-bb070d7a7a7b&groupId=68b59a23-10c7-49ac-bf01-329a4abb87c8>
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7. 509-533.
- Tourunen, K. 2009a. Perheyritykset kansantalouden resurssina. Keskisuurten ja suurten yritysten omistajuus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000-2005. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Business and Economics 71. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Tourunen, K. 2009b. Perheyritykset kansantaloudessa- Yritysten omistus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000-luvun alussa. [Verkojulkaisu]. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 16.9.2010]. Edita Publishing Oy: Helsinki. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/25012/TEM_53_2009_tyo_ja_yrittajyys.pdf
- Varamäki, E. 2010. Luennot kurssilla: Perheyrittäjyys ja sukupolenvaihdos. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö 2010.
- Ward, J.L. 1988. The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business review*, Vol 1.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

TEEMAHAASTATTELURUNKO

1) Taustatiedot

- Haastateltava

- ikä
- sukupuoli
- ammatti (opiskelija, työssä jne.)
- perheen koko
- yksi vai molemmat vanhemmat yrittäjinä
- Minkä alan yritys vanhemmilla on

2) Mitä yrittäjyys mielestäsi tarkoittaa?

- miten yrittäjyys näkyy yhteiskunnassa, arkipäivässä tms?
- mitä asioita liität yrittäjyyteen?

3) Minkälaisia yrittäjät mielestäsi ovat?

- miten kuvailisit yrittäjiä ja heidän ajatusmaailmaa?

4) Minkälaisia tunteja vanhempien yrittäjyys herättää sinussa?

- minkälaisia erilaisia kokemuksia sinulla on jäänyt mieleen vanhempien yrittäjyydestä?
- miten yrittäjyys on näkynyt perheesi arjessa?

5) Miltä sinusta on tuntunut elää yrittäjäperheen lapsena?

- onko asioita, joita olisit kaivannut elämääsi lapsena?
- onko asioita, joita olisit taas halunnut poistaa elämästäsi lapsena?
- mitä hyviä/huonoja puolia on ollut kasvaa perheyriksessä?

- 6) Oletko ollut mukana vanhempien yritystoiminnassa?
- minkälaisia kokemuksia olet saanut perheesi yritystoiminnasta?
 - minkälaisiin tehtäviin olet päässyt/joutunut perheyrytyksessä?
 - minkälaisia tuntemuksia on herättänyt olla perheyrytyksessä töissä
 - miksi et ole ollut mukana yrityksen työnteossa?
- 7) Oletko työskennellyt muualla kuin omassa perheyrytyksessä?
- eroaako työskentely jotenkin, jos verrataan omassa perheyrytyksessä ja vieraalla työskentelyä?
 - mitä hyviä/huonoja puolia perheyrytyksessä työskentelyssä?
- 8) Oletko joutunut ristiriitatilanteisiin perheen ja yrityksen välillä?
- minkälaisissa tilanteissa ristiriitoja/hankaluuksia on ilmennyt?
- 9) Jos olet/olette joutunut/joutuneet ristiriitatilanteisiin, miten olet/olette ratkaisu/ratkaisseet nämä ongelmat?
- mitkä aiheet ovat aiheuttaneet ristiriitatilanteet?
 - mikä vaikutus näillä ristiriitatilanteilla on ollut perheeseen ja yritykseen?
- 10) Onko sinulla suunnitelmia jatkaa vanhempiesi yritystoimintaa?
- onko perheessäsi käyty keskusteluita yrityksen jatkosta?
 - minkälaisia tuntemuksia sinussa herättää jatkaa omaa perheyrytystä?
 - onko asioita, jotka haluaisit muuttuvan yrityksessä tai itsessäsi ennen kuin olisit valmis siirtymään perheyrytykseen?
 - miksi et haluaisi jatkaa perheyrytystä?
- 11) Miten vanhempiesi yritystoiminta on vaikuttanut omiin yrittäjyysaikomuksiisi?
- minkälaisen yrittäjyysmallin olet mielestäsi saanut vanhemmiltasi?
 - miten kokemuksesi yrittäjäperheen lapsena ovat vaikuttaneet haluusi toimia yrittäjänä?
 - minkälaiset tekijät ovat mielestäsi vaikuttaneet eniten yrittäjyysaikomuksiisi? Miksi?

12) Miten suhtaudut oman yrityksen perustamiseen?

- mikä oman yrityksen perustamisessa sinua kiinnostaa? Miksi oman yrityksen perustaminen ei kiinnosta?
- minkälaisessa tilanteessa ajattelisit perustavasi oman yrityksen?
- miten vanhempasi suhtautuisivat, jos perustaisit oman yrityksen?

13) Missä tilanteessa voisit kuvitella lähteväsi yrittäjäksi?

- minkälaisia edistäviä tekijöitä näet?
- minkälaisia estäviä tekijöitä näet?
- mitä tekijöitä pidät tärkeimpinä ryhtyessäsi yrittäjäksi?

14) Millä metaforalla(kielikuvalla) tai sanonnalla kuvailisit perheyrittystä/ perheyrittäjää?

15) Onko lisättävää?